

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

Методичні вказівки

для проведення практичних занять,
виконання самостійної та контрольної роботи

з навчальної дисципліни

«Організація праці менеджера»

(для студентів 4 курсу денної і 3 курсу заочної форм навчання
напряму 0502 (6.030601) «Менеджмент»)

ХАРКІВ
ХНАМГ
2009

Методичні вказівки для проведення практичних занять, виконання самостійної та контрольної роботи з навчальної дисципліни «Організація праці менеджера» (для студентів 4 курсу денної і 3 курсу заочної форм навчання напряму 0502 (6.030601) «Менеджмент») / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: О. М Віноградська, В. С. Шевченко, Н. С. Віноградська. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 82 с.

Укладачі: доц. кафедри управління проектами у міському господарстві та будівництві О. М. Віноградська,
асистент кафедри менеджменту міського і регіонального розвитку ФПО та ЗН В. С. Шевченко,
аспірант кафедри економіки будівництва Н. С. Віноградська

Рекомендовано:

кафедрою управління проектами у міському господарстві та будівництві,
протокол № 1 від 28.08.2009 р.

та кафедри менеджменту міського і регіонального розвитку ФПО та ЗН,
протокол № 2 від 03.09.2009 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1. Мета, предмет і завдання дисципліни.....	5
2. Порядок проведення практичних (семінарських) занять.....	5
3. Організація самостійної роботи студентів.....	25
4. Рекомендації для виконання контрольної роботи з курсу.....	50
5. Контрольні запитання для самооцінки.....	78
Список літератури.....	80

ВСТУП

Процес підготовки фахівців у системі вищої освіти за фахом 0502 «Менеджмент організацій» поряд із загальноосвітньою дисципліною «Менеджмент» включає також вивчення таких дисциплін, як управління персоналом, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, організація праці менеджера та ін. У всіх цих дисциплінах тією чи іншою мірою висвітлюються питання організаційної функції менеджменту. Важливість цих питань у системі знань менеджера не підлягає сумніву. Більш того, важко уявити собі управління без організаційної діяльності. Будь-яку справу, перш ніж нею управляти, треба організувати, а потім постійно підтримувати організацію в стані, адекватному умовам і вимогам ринку.

Порядок - це вже півжиття. Ця народна мудрість напевно відома, як повинний бути відомий і тісний зв'язок між порядком і організованістю.

Будь-яку справу, перш ніж управляти нею, необхідно організувати. Менеджер не просто управляє процесом виробництва, але і постійно займається його організацією.

Прагнучи підкреслити важливість організаційної складової в діяльності менеджера, багато закордонних і вітчизняних авторів трактують менеджмент як організацію і управління. Менеджмент – це вид професійної діяльності з організації й управління. Менеджмент - це одночасно наука, мистецтво і практика управління.

Ефективний менеджмент і організація праці менеджера є передумовою успішного функціонування організації.

Методичні вказівки для проведення практичних занять, виконання самостійної та контрольної роботи з навчальної дисципліни «Організація праці менеджера» покликані допомогти студентам спеціальності 0502 «Менеджмент організацій» в одержанні теоретичних знань і практичних умінь та навичок в організації особистої роботи з підлеглими, організації управління документообігу і т.д.

Мета курсу «Організація праці менеджера» не тільки дати майбутнім керівникам теоретичні й практичні положення з організації їхньої праці, але й розкрити конкретні форми та методи побудови механізму управління організацією.

Таким чином, мета вивчення курсу «Організація праці менеджера» - це формування в майбутніх керівників умінь організовувати працю.

1. МЕТА, ЗАВДАННЯ І ПРЕДМЕТ ДИСЦИПЛІНИ

Мета вивчення: формування умінь організовувати особисту роботу та працю підлеглих, складати основні види управлінської документації.(згідно з ОПП)

Завдання: особливості управлінської праці, її складові. Принципи та напрями наукової організації управлінської праці. Планування особистої праці. Організація робочого місця менеджера. Управління потоком відвідувачів. Документи, їх функції та різновиди, система документації. Порядок проходження та виконання документів (згідно з ОПП)

Предмет вивчення у дисципліні: Предметом вивчення дисципліни є загальні закономірності та методи організації управлінської праці та процесу руху документів.(згідно ОПП)

2. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ (СЕМІНАРСЬКИХ) ЗАНЯТЬ

Модуль 1. Організація праці менеджера

ЗМ 1.1. Теоретичні основи організації управлінської діяльності

УНЕ 1. Особливості управлінської праці

Завдання 1. Тест «Уміння організувати свою працю»

Виберіть, будь ласка, тільки один варіант відповіді.

1. Чи є у вас головні, основні цілі в житті, досягнення яких ви прагнете?

- а) в мене є такі цілі;
- б) хіба потрібно мати якісь цілі? Адже життя таке мінливе... ;
- в) у мене є головні цілі, і я підкоряю своє життя їхньому досягненню;
- г) цілі в мене є, але моя діяльність мало сприяє їхньому досягненню.

2. Чи складаєте ви план роботи, справ на тиждень, використовуючи для цього щотижневик, спецблокнот та ін.?

- а) так;
- б) ні;
- в) не можу сказати ні «так», ні «ні», тому що намічаю головні справи в голові, а план на поточний день — у голові або на аркуші паперу;
- г) пробував складати план, використовуючи для цього щотижневик, але зрозумів, що це нічого не дає;
- д) складати плани — це лише гра дорослих людей в організованість.

3. Чи докоряли ви себе за невиконання наміченого на тиждень, на день?

- а) докоряю в тих випадках, коли бачу свою провину, лінь або незграбність;
- б) докоряю, незважаючи ні на які суб'єктивні або об'єктивні причини;
- в) зараз і так усі пострікають один одного, навіщо ж ще докоряти самого себе?
- г) дотримуюсь такого принципу: що вдалося зробити сьогодні — добре, а що не вдалося — виконаю іншим разом.

4. Як ви ведете свою записну книжку з номерами телефонів нових ділових людей, знайомих, родичів, приятелів тощо?

- а) я господар (господарка) своєї записної книжки, як хочу, так і веду записи телефонів, прізвищ, імен — довільно. Якщо знадобиться чийсь номер телефону, то обов'язково знайду його;
- б) часто змінюю записні книжки з записами телефонів, тому що нещадно їх «експлуатую». При переписуванні телефонів намагаюся все зробити «по науці», однак при подальшому користуванні знову збиваюся на довільний запис;
- в) записи телефонів, прізвищ, імен веду «почерком настрою», вважаю, що головне — аби номер телефону був записаний, а прізвище, ім'я, по батькові та на якій сторінці записано, прямо чи криво, не має особливого значення;
- г) використовуючи загальноприйнятту систему, відповідно до алфавіту записую прізвище, ім'я, по батькові, номер телефону, а якщо потрібно і додатковий запис (адреса, місце роботи, посада).

5. Вас оточують різні речі, якими ви часто користуєтесь; які ваші принципи розташування речей?

- а) кожна річ лежить там, де мені хочеться;
- б) дотримуюсь принципу: кожній речі — своє місце;
- в) періодично наводжу порядок у розташуванні речей, предметів. Потім кладу їх туди, куди прийдеться, щоб не завантажувати голову їхнім розташуванням. Через певний час знову наводжу порядок та ін.;
- г) вважаю, що дане питання не має жодного відношення до самоорганізації.

6. Чи можете ви по завершенні дня сказати, де, скільки і за яких обставин вам довелося даремно змарнувати час:

- а) можу сказати про загублений час;
- б) можу сказати тільки про місце, де було дарма втрачено час;
- в) якби загублений час конвертувався в гроші, тоді б я рахував (ла) його;

- г) завжди добре уявляю, де, скільки і чому був даремно загублений час;
- д) не тільки добре уявляю, де, скільки і чому був загублений час, але й вишукую прийоми скорочення втрат у тих же самих місцях або ситуаціях.

7. Які ваші дії, коли на нараді, на зборах починається «переливання з пустаго в порожнє»?

- а) пропоную звернути увагу на суть питання;
- б) будь-яка нарада або збори являють собою сполучення як «повного», так і «порожнього». Коли настає порожнє, то чекаєш повного. Коли проходить смуга повного, то трохи стомлюєшся і для розрядки - чекаєш порожнього. У такому чергуванні і проходять нарада або збори. І нічого тут не поробиш;
- в) занурююся в «небуття»;
- г) починаю займатися тими справами, що взяв з собою на розрахунок «на переливання».

8. Припустимо, ви маєте виступити з доповіддю. Чи будете ви приділяти увагу не тільки змісту доповіді, але й її тривалості?

- а) приділятиму найсерйознішу увагу змісту доповіді. Думаю, що тривалість потрібно визначати лише приблизно. Якщо доповідь буде цікавою, то завжди дадуть час, щоб закінчити її;
- б) приділяю однаковою мірою увагу змісту і тривалості доповіді, а також її варіантам залежно від часу.

9. Чи намагаєтесь ви використовувати буквально кожну хвилину для виконання задуманого?

- а) намагаюся, але в мене не завжди виходить у силу особистих причин (занепад сил, настрою та ін.);
- б) не прагну до цього, тому що вважаю, що не потрібно бути дріб'язковим у відношенні до часу;
- в) навіть прагнути, якщо час все одно не обженеш;
- г) намагався і намагаюся, незважаючи ні на що.

10. Яку систему фіксації доручень, завдань і прохань ви використовуєте?

- а) записую у своєму щотижневику, що виконати і до якого терміну;
- б) фіксую найбільш важливі доручення, прохання, завдання у своєму щотижневику. «Дріб'язок» намагаюся запам'ятати. Якщо забуваю про «дріб'язок», то не вважаю це недоліком;

- в) намагаюся запам'ятовувати доручення, завдання і прохання, тому що це тренує пам'ять. Однак повинен (повинна) зізнатися, що пам'ять часто підводить мене;
- г) дотримуюсь принципу «зворотної пам'яті», нехай пам'ятає про доручення і завдання той, хто їх дає. Якщо доручення потрібне, то про нього не забудуть і викличуть мене для термінового виконання.

11. Яка у вас точність при ділових зустрічах, при приході на збори, наради, засідання?

- а) приходжу раніше на 5—7 хвилин;
- б) приходжу вчасно, до початку зборів, наради чи засідання;
- в) зазвичай, спізнююся;
- г) завжди спізнююся, хоча намагаюся прийти раніше чи вчасно;
- д) якби був виданий науково-популярний посібник «Як не спізнюватися», то я, імовірно, навчився (навчилася) би не спізнюватися.

12. Яке значення ви надаєте своєчасності виконання завдань, доручень, прохань?

- а) вважаю, що своєчасність виконання — це один із важливих показників мого вміння працювати, це свого роду тріумф організованості. Однак мені майже завжди не вдається виконати завдання вчасно;
- б) волію поменше міркувати про своєчасність, а стараюся просто виконувати завдання і доручення в зазначений термін;
- в) вчасно виконати завдання чи доручення — це вірний шанс одержати нове. Ретельність завжди своєрідно карається.

13. Припустимо, ви пообіцяли щось зробити або в чомусь допомогти іншій людині, але обставини змінилися. Таким чином, обіцяне виконати стало досить важко. Як ви будете поводитися?

- а) повідомлю людині про зміну обставин і про неможливість виконати обіцяне;
- б) постараюся сказати людині, що обставини змінилися і виконання обіцянки ускладнюється. Одночасно скажу, що не слід втрачати надію на обіцяне;
- в) буду намагатися виконати обіцяне. Якщо виконаю — добре, якщо не виконаю — теж не біда, тому що я досить рідко не стримував (ла) своїх обіцянок;
- г) нічого не буду повідомляти людині. Виконаю обіцянку будь-що.

Ключ до тесту «Уміння організувати свою працю»

Ви набрали від 72 до 78 балів. Ви організована людина. Єдине, що можна вам порадити: не зупиняйтеся на досягнутому рівні, розвивайте і далі самоорганізацію, нехай вам не здається, що ви досягли межі. Організація, на відміну від природи, дає найбільший ефект тому, хто вважає її ресурси невичерпними.

Ви набрали від 63 до 71 бала. Ви вважаєте організацію невід'ємною частиною роботи. Це дає вам безсумнівні переваги перед тими людьми, що закликають організацію «під рушницю» у випадку крайньої необхідності. Але вам належить уважніше придивитися до самоорганізації, поліпшити її.

Ви набрали менше 63 балів. Ваш спосіб життя, ваше оточення навчили вас бути вибірково організованим. Організованість - то з'являється у ваших діях, то зникає. Це ознака відсутності чіткої системи самоорганізації. Існують об'єктивні організаційні закони і принципи. Проаналізуйте свої дії, витрати часу, техніку роботи. Ви побачите те, про що не підозрюєте в даний час. Щоб стати організованою людиною, необхідно перебороти себе, потрібно мати волю й завзятість.

УНЕ 2. Наукові основи організації управлінської праці

Завдання 1. «Вимоги до посади менеджера»

Виконайте завдання «Формування вимог до посади менеджера», використовуючи наведені нижче вихідні дані.

Вихідні дані

Створюється мале промислове підприємство з виробництва та реалізації меблевих гарнітурів. Загальна чисельність персоналу — 85 осіб. Його організаційна структура управління надана на рис. 2.1.



Рис.2.1 - Організаційна структура управління малим підприємством

Функції з управління персоналом виконують менеджер з персоналу та всі лінійні функціональні керівники малого підприємства. Постановка завдання:

1. Виходячи з наведеної організаційної структури управління малим підприємством, складіть «Опис роботи» посади менеджера з персоналу (тобто перелік вимог до роботи на цій посаді).

2. Розрахуйте нормативну чисельність працівників кадрової служби.

Методичні вказівки до виконання завдання:

Виконуючи завдання, скористайтесь тим, що «Описання роботи» на посаді — це фіксація даних про зміст роботи на ній, яка містить такі типові розділи:

- * назва посади;
- * кому підпорядковується працівник;
- * за кого безпосередньо відповідає працівник;
- * загальна мета роботи;
- * умови роботи та виробниче середовище: температура, освітленість, шкідливі впливи та ін.;

- * основні напрями діяльності та завдання (їх кількість обмежується 6—7 основними завданнями, що характеризують основні аспекти роботи та відтворюють дії працівника за допомогою дієслів «відповідає», «перевіряє», «складає» тощо);
- * робочі взаємовідносини, тобто найбільш важливі контакти даної посади з іншими як у самій організації, так і поза нею;
- * показники відповідальності (за підлеглих, за результати роботи, верстати, матеріали, фінансова відповідальність тощо)

Завдання 2. «Оголошення про вакансію»

Кадровому агентству потрібні: асистент спеціаліста з набору та відбору персоналу і психолог з кадрової роботи.

Зміст завдання: Складіть 2 оголошення про наявну вакансію.

Методичні рекомендації. В оголошенні про наявні вакансії необхідно вказати посаду, на яку потрібен кандидат, дати коротку характеристику організації, де він буде працювати; перелік майбутніх обов'язків, вимог (обов'язкових і бажаних) до якостей та умови праці для даної посади. Вказати номер телефону та факсу для передачі резюме. Нижче наведено приклад тексту оголошення.

ОГОЛОШЕННЯ ПРО ПОТОЧНУ ВАКАНСІЮ

Посада: Асистент фахівця з набору персоналу.

Організація: Середнє за розміром українське кадрове агентство.

Обов'язки асистента фахівця з набору персоналу:

- допомога кандидатам у заповненні анкет;
- проведення попередніх співбесід з кандидатами;
- тестування кандидатів (англійська мова, машинопис);
- друкування резюме, робота з базою даних кандидатів.

Обов'язкові вимоги:

- знання англійської мови на рівні спецшколи на «5» чи більш глибокі знання;
- бажання здійснити кар'єру, робота з комп'ютером — в MS Word;
- гнучкість і лояльність щодо бажаючих знайти роботу.

Бажані вимоги:

- досвід роботи в якості асистента з підбору персоналу в інших агентствах;
- машинопис від 100 уд./хв., російська і латинська мови;
- робота з комп'ютерними програмами — Word, Power Point, Outlook

Умови праці:

- гнучкий графік — з 9.00 до 18.00 з понеділка по п'ятницю, без понадурочних;
- випробувальний термін 3 місяці;
- безкоштовні обіди;
- головний офіс знаходиться поруч з метро «Чернігівська»;
- заробітна плата за угодою.

Звертатися за телефоном , факс

ЗМ 1.2. Самоменеджмент

УНЕ 1. Управління особистою кар'єрою

Завдання 1. «Побудова кар'єрограми для менеджера»

Вихідні дані і постановка завдання: Майбутній менеджер з персоналу закінчує вищий навчальний заклад за спеціальністю «Менеджмент» зі спеціалізацією «Управління персоналом». Перед ним виникає проблема — побудувати свій подальший життєвий шлях.

Побудувати кар'єрограму можливого кар'єрного шляху (шляхів) менеджера з персоналу після вищого навчального закладу.

Методичні вказівки: Кар'єрограма — інструмент управління кар'єрою, який являє собою графічний опис того, що має відбуватися або відбувається з людьми на різних етапах кар'єри. Проводяться спеціальні наукові дослідження в зацікавлених організаціях, за результатами яких будуються кар'єрограми для різних фахівців і керівників.

Кар'єрограма складається з двох частин. Одна частина містить перелік посад, об'єднаних у послідовний ланцюжок щодо висхідної лінії, які менеджер може займати протягом всього свого кар'єрного шляху зі зазначенням термінів зайняття посад за роками.

На рис. 2.2 приводиться кар'єрограма менеджера з персоналу вищої ланки управління

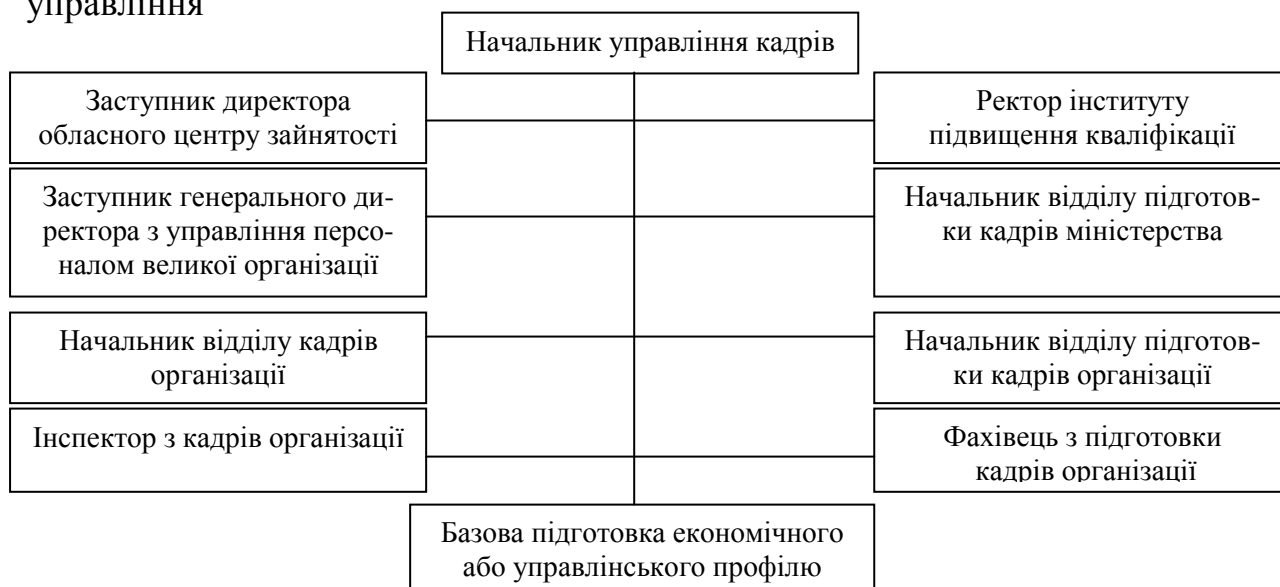


Рис 2.2 - Кар'єрограма менеджера з персоналу вищої ланки управління

Друга частина включає характеристику видів підготовки, підвищення кваліфікації, перепідготовки зі зазначенням навчальних закладів, факультетів, курсів, які необхідно пройти менеджеру на кар'єрному шляху, включаючи захист дисертацій і отримання наукових ступенів і вчених звань, зі зазначенням періодів (у роках) проходження підготовки. Самостійне навчання також входить у другу частину кар'єрограми. Потрібно зазначити, що терміни знаходження на окремих посадах мають ув'язуватися з термінами постійної підготовки.

Таблиця 2.1

Період зайняття посад (років)	Кваліфікаційна підготовка
	Самостійне навчання, стажування, лекторська і консультаційна діяльність, участь у конференціях, симпозіумах, семінарах тощо
5 – 6	Захист докторської дисертації. Навчання в докторантурі
4 – 5	Захист кандидатської дисертації. Навчання в аспірантурі управлінського і економічного профілю
3 – 4	Навчання на спеціальному факультеті перепідготовки керівних кадрів при вищому навчальному закладі. Самостійне навчання (стажування)
2 – 3	Навчання в інституті підвищення кваліфікації. Самостійне навчання (стажування)
1 – 2	Вищий навчальний заклад

Завдання 2. «План кар'єри»

Вихідні дані та постановка завдання. За наведеною нижче формою скласти план кар'єри для різних груп працівників:

- * випускника вищого навчального закладу, навчання якого здійснювалось за кошти організації на контрактних засадах і який себе зарекомендував як перспективний, належним чином підготовлений, з активною життєвою позицією фахівець;
- * спеціаліста з достатнім стажем роботи, грамотного та енергійного працівника, з високою якістю та ефективністю праці, з мотивацією на розвиток кар'єри;
- * спеціаліста з перспективою швидкого просування по службі, який прийнятий на роботу з іншого підприємства і характеризується високим професіоналізмом, мотивацією на розвиток власної кар'єри, за діловими якостями має суттєві переваги над наявними працівниками і потрібен для організації.

ПЛАН КАР'ЄРИ

- 1.Прізвище
- 2.Ім'я
- 3.По батькові
- 4.Посада
- 5.Рік народження ____
- 6.Стаж роботи (всього/на посаді)
- 7.Освіта _____ (де навчався та коли закінчив навчання)
- 8.Висновок атестаційної комісії
- 9.Підвищення кваліфікації
- 10.Зарахування до резерву кадрів
- 11.Інтегральна оцінка професіоналізму та особистих якостей
- 12.Період планування:
- 13.Інші відомості:

Методичні вказівки. План кар'єри складається керівником підрозділу, в якому працює фахівець, спільно з кадровою службою організації вибірково, тобто тільки для перспективних працівників, які володіють знаннями, вміннями, навичками, професійними та особистими якостями, необхідними для успішного та ефективного виконання обов'язків у рамках різних посад у процесі тривалої роботи в організації.

План кар'єри — це план переміщень і призначень працівника в організації, план на тривалий період його професійної діяльності. Тому в плані кар'єри відображуються такі заходи кадрового менеджменту як атестація працівника, підвищення кваліфікації, зарахування в резерв керівних кадрів, призначення на нові посади тощо.

План кар'єри вміщує 2 розділи: загальні відомості про працівника та плановані заходи. Загальні відомості відображають кадрові та біографічні характеристики, плановані заходи — перспективи професійного зростання.

Складається план кар'єри на період не менше 5 років і не більше 10 років.

Завдання 3. Тест «Вибір кар'єрного шляху»

Оцініть своє прагнення до здійснення кар'єри за наведеними нижче питаннями, закінчивши речення так, як Вам більш за все подобається.

1. Найкращий спосіб примусити людей що-небудь зробити — це:

- а) збільшити їм зарплату;
- б) доручити їм те, що вони вважають нездійсненим;
- в) деякою мірою їх покритикувати;
- г) ставити їм «ціпка в колеса».

2. Справжній керівник — це той, хто:

- а) по-справжньому ризикує;
- б) ризикує, але обережно;
- в) робить вигляд, що ризикує, але насправді здійснює лише добре продумані кроки;
- г) робить все «на зло іншим».

3. Кращі керівники зазвичай:

- а) діють рішуче: той, хто прагне влади, має використовувати момент;
- б) поводять себе подібно до дзеркала, дозволяючи іншим відбивати свою енергію;
- в) вважаючи підлеглих своїми кращими друзями, більш за все дбають про демократичність управління.

4. Щоб навчитися керувати, потрібне ціле життя; смішно уявити, що хто-небудь відразу зможе розумно та самостійно розпоряджатися владою:

- а) сумно, але факт;
- б) взагалі правильно;
- в) нісенітниця.

5. Спосіб примусити підлеглих «тремтіти» — це:

- а) тверда віра;
- б) холодний розрахунок;
- в) сторонні факти з їхнього життя.

6. Досвідчений керівник досягає успіху лише тому, що повністю зосереджений на кінцевому результаті:

- а) саме так;
- б) це хибне твердження.

7. Позначте правильне твердження літерою «П», а неправильне— «Н»:

- а) гарний керівник не слухає порад і не підкоряється силі;
- б) більшість керівників не помічають характерних для себе помилок;
- в) на зборах шеф не повинен щось нерозбірливо «мимрити» або намагатися змусити людей мовчати;
- г) привабливість керівника не залежить від його зовнішнього вигляду.

8. Найгірший з керівників — це:

- а) я;
- б) тиха, непомітна людина;
- в) той, хто не вселяє довіри.

Інтерпретація тесту: Правильні відповіді: 1 - а; 2 - б; 3 - в; 4 - в; 5 - а; 6 - а; 7 - б; 8 - в.

Кожна правильна відповідь дає Вам 10 балів. Пам'ятайте, що в цьому питанні зараховується лише відповідь з позначкою «неправильно».

Результати тестування:

60 - 80 балів. Ви — блискучий керівник, матеріально забезпечений, незалежний, рішучий, однак обачний, дбайливий, не зануда. Ви вмієте помітити та розкрити найкращі якості в інших. Ваші підлеглі Вас люблять і підуть за Вами «на край світу».

20 - 50 балів. Ви сильна та інтелігентна людина, однак добре відчуваєте себе і як керівник, і як підлеглий. Оточуючі цінують Ваші оригінальні ідеї і Ви часто і не без підстав опиняєтеся в центрі подій. Вам не хочеться нести відповідальність за чужі успіхи та невдачі, але якщо вже довелося керувати, то робите Ви це відмінно.

Менше 20 балів. Вам краще повільно і послідовно просуватися вперед або працювати під керівництвом тактовного та досвідченого керівника. Постійні зіткнення з чужими бажаннями та проблемами обтяжують і дратують Вас. Ви надійний підлеглий, але керувати не любите і не вмієте.

УНЕ 2. Планування особистої праці

Завдання 1. «Особистий життєвий план».

Вихідні дані і постановка завдання. Менеджер знаходиться на середині своєї кар'єри. В організації, де він працює, намітилися організаційні зміни, які можуть призвести до непередбачених раніше додаткових перестановок.

Менеджеру необхідно дати оцінку ситуації, що склалася в організації, й зважити свої можливості та перспективи просування по службі. Для цього необхідно скласти (якщо його немає) або уточнити свій особистий життєвий план кар'єри.

Зміст особистого життєвого плану

1. Оцінка життєвої ситуації

1.1. Робота:

- Чи маю я чітку картину про свою роботу й її цілі?
- Чи допомагає моя робота в досягненні інших життєвих цілей?
- Які мої цілі розвитку та просування по службі?
- Яку роботу я хочу виконувати через декілька років?
- Чи є у мене бажання й належна мотивація?
- Що є для мене факторами мотивації зараз? Через п'ять років?
- Які сильні та слабкі сторони моєї мотивації?
- До яких заходів я можу вдатися, щоб пересвідчитись, що моя робота в найближчі роки відповідатиме моїм особистим потребам?

1.2. Економічне становище:

- Яке моє економічне становище?
- Чи є у мене особистий бюджет, який він і чи дотримуюсь я його рамок?
- Які заходи я можу у разі необхідності застосувати для поліпшення свого економічного становища?

1.3. Фізичний стан:

- Яка моя загальна фізична форма?
- На чому заснована моя оцінка (власне уявлення, тести тощо)?
- Чи буваю я регулярно на оглядах у лікаря?

1.4. Соціальний стан — людські відносини:

- Чи щиро я цікавлюся думкою і точкою зору інших? Як я їх враховую?
- Чи цікавлять мене чужі турботи і проблеми, інші думки?
- Чи нав'язую іншим свої думки?
- Чи вмію я слухати?
- Чи вмію я цінувати людей, з якими спілкуюся? Як це проявляється на практиці?
- Чи прагну я розвивати людей, з якими спілкуюся?
- Як я піклуюся про дружні стосунки?
- Як я можу розвивати свої відносини зворотного зв'язку?

1.5. Психічний стан:

- Який мій психічний стан?
- На чому заснована моя оцінка (власне уявлення, тести, результати медичного обстеження)?
- Які стреси турбують мене в цей час?
- Чи не треба мені в цей час змінити роботу?
- Які стреси можуть чекати мене в найближчому майбутньому?
- Чи не треба мені змінити стиль життя, коло спілкування, хоббі?
- Чи маю я потребу в допомозі психіатрів?

1.6. Сімейне життя:

- Чи є у мене умови для створення сім'ї?
- Чи потрібно завести ще одну дитину?
- Чи приділяю я досить уваги батькам, дружині, дітям?
- Як краще провести дозвілля в колі сім'ї?
- Куди поїхати на відпочинок?
- Куди піти вчитися дітям?

2. Постановка особистих кінцевих цілей кар'єри.

2.1. Цілями моєї кар'єри є:

2.2. Моя кар'єра має здійснюватися до 20 р., найпізніше до...

2.3. Які фактори сприяють досягненню моєї кар'єри, а які перешкоджають

3. Окремі цілі і плани діяльності, що сприяють досягненню моєї кар'єри.

Для досягнення поставлених життєвих цілей мені треба вирішити такі окремі завдання:

- 3.1. У сфері розвитку службової діяльності.
- 3.2. У сфері економічного становища.
- 3.3. У сфері здоров'я і фізичного виховання.
- 3.4. У сфері соціальних зв'язків, дружніх відносин, захоплень.
- 3.5. У сфері моральної мотивації і психічного стану.
- 3.6. У сфері сімейного життя.

Завдання 2. «Оцінка системи особистої роботи при плануванні власної кар'єри»

I. Позначте варіант відповіді, який здається Вам прийнятним

Таблиця 2.2

№ п/п	Питання	Завжди	Не завжди	Рідко	Не вдалося жодного разу
1	Чи намічаю я план роботи на день, на тиждень				
2	Чи прагну я зробити нецікаві і найменш важливі справи у той час, коли основні сили вже витрачені				
3	Чи виконую я перш за все головні справи у своїй роботі				
4	Я прагну виконати ті обіцянки, які даю				
5	Я надаю увагу техніці особистої роботи				
6	Я намагаюся приділити хоча б трохи часу для виконання тих робіт, які хочеться виконати				
7	Я цікавлюсь методами та прийомами, які дозволяють виконувати роботу більш ефективно				
8	Якщо завдання вимагає багато часу для виконання, то я не відкладаю його на останній день, а прагну виконати по частинах, поступово				
9	Я контролюю виконання завдань, які ставлю перед підлеглими				
10	При нагоді я прагну навчити працівників елементам техніки особистої роботи				

2. Проаналізуйте розподіл отриманих відповідей та підрахуйте кількість відповідних балів згідно з табл. 2.3.

Таблиця 2.3

№ п/п	Завжди	Не завжди	Рідко	Не вдалося жодного разу
1	5	3	1	0
2	5	3	1	0
3	5	2	1	0
4	5	1	1	0
5	5	2	1	0
6	5	3	2	0
7	5	3	1	0
8	5	2	1	0
9	5	2	0	0
10	5	2	1	0

Чим вищий бал Ви отримали, тим краща Ваша система організації особистої роботи.

3. За результатами проведеного тестування складіть особисту кар'єрограму, яка б враховувала Ваші дії щодо раціоналізації системи виконуваної роботи.

4. Проаналізуйте низькі бали за рядками таблиці і складіть перелік заходів, які Вам необхідно здійснити для того, щоб виправити цю ситуацію.

Завдання 3. «Індивідуальний план професійного розвитку»

Вихідні дані та постановка завдання. Використовуючи типовий індивідуальний план професійного росту співробітника, зарахованого в резерв, за власним вибором скласти план для працівників, які є у резерві на керівні посади різних рівнів управління певної організації.

Прізвище, ім'я, по батькові співробітника _____

Місце роботи _____

Посада _____

Таблиця 2.4

№	Зміст заходів	Термін виконання	Оцінка виконання
1	Психологічне тестування, обговорення виявлених якостей з психологом, розробка плану заходів для розвитку та компенсації окремих якостей		
2	Розробка заходів щодо засвоєння необхідних знань і навичок для професійного та посадового зростання		
3	Навчання та підготовка згідно з планом підготовки та перепідготовки спеціалістів: * у вищих навчальних закладах * на курсах підвищення кваліфікації * на спеціальних заняттях у підрозділах та консалтингових фірмах		
4	Щоквартальний звіт перед керівництвом про професійну діяльність на робочому місці		
5	Проведення індивідуальних консультацій з компетентними фахівцями щодо проблем менеджменту, управління трудовим колективом, стилів керівництва, попередження конфліктів, формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі		
6	Стажування: заміщення керівників більш високого рангу (вертикальна ротація) заміщення керівників суміжних підрозділів (горизонтальна ротація) в інших організаціях		
7	Участь у конкурсах на заміщення вакантних посад		
8	Участь у семінарах, тренінгах, проведенні круглих столів, організаційно-ділових ігор		
9	Виступи на зібраннях підрозділів та організації щодо конкретних пророблених питань		
10	Участь у роботі тимчасових творчих груп з вирішення актуальних проблем підрозділу		
11	Робота зі студентами та молодими спеціалістами в якості наставника		
12	Участь у громадських заходах		
13	Самопідготовка		

УНЕ 3. Нормування управлінської праці, облік та аналіз робочого часу

Завдання 1. «Аналіз використання робочого часу»

Вихідні дані. Середньоспискова чисельність працівників підприємства за звітний рік становила 1000 осіб. Підприємство працює за 5-денним робочим тижнем. У табл. 3.1 подано укрупнену структуру ресурсів робочого часу підприємства в людино-днях.

Таблиця 2.5- Використання ресурсів робочого часу

Ресурси робочого часу за звітний рік	Людино-дні	Використання ресурсів робочого часу			
		Структура ресурсів робочого часу	Усього, людино-днів	У середньому на одного працівника	У % до підсумку
Календарний фонд часу працівників (середньо-спискова чисельність працівників, помножена на число календарних днів у році) = $1000 \cdot 365$	365000	Святкові й вихідні дні	111000	?	?
		Неявки на роботу, усього в тому числі:	?	?	?
		дні чергової відпустки;	18000	?	?
		відпустки по навчанню;	3000	?	?
		відпустки по вагітності та пологах;	36000	?	?
		нез'явлення через хворобу;	5000	?	?
		інші неявки, дозволені законом;	1000	?	?
		неявки з дозволу адміністрації;	2700	?	?
		прогули.	200	?	?
		Фактично відпрацьовані дні	?	?	?
		РАЗОМ:	365000	?	100,0

Постановка завдання: Використовуючи дані цієї таблиці, необхідно:

- визначити показники неявки на роботу і фактично відпрацьованого часу загалом по підприємству в людино-днях (гр. 4);

- розрахувати використання ресурсів робочого часу в середньому на одного працівника (гр. 5);

- визначити структуру ресурсів робочого часу в % до календарного фонду часу працівників (гр. 6);

- проаналізувати використання ресурсів робочого часу підприємства.

Методичні вказівки. Для визначення потреби в персоналі необхідно знати такий показник, як фонд робочого часу, тобто сукупний або фактичний час роботи одного працівника, що планується протягом року, кварталу, місяця. Вимірюється в годинах (людино-годинах) або днях (людино-днях).

Розрізняють календарний, номінальний і корисний фонд робочого часу.

Календарний фонд часу — це число календарних днів планового або звітного періоду.

Номінальний фонд робочого часу — це календарний фонд часу за вирахуванням вихідних і святкових днів за той же період.

Корисний фонд робочого часу визначається шляхом віднімання від номінального фонду робочого часу кількості неявок (невиходів) на роботу в днях в тому ж періоді.

Ці показники, необхідні для розрахунку середнього числа днів та годин роботи одного працівника на рік (квартал, місяць), визначаються на основі балансу робочого часу одного працівника.

Розробка балансу робочого часу важлива також для аналізу структури фонду робочого часу, виявлення резервів більш ефективного його використання за рахунок скорочення простоїв, втрат часу як загалом по підприємству, так і по окремих категоріях персоналу.

Залежно від конкретних умов праці на підприємстві номенклатура статей балансу робочого часу може змінюватись.

Трудовим законодавством України (ст. 50 Кодексу законів України) регламентується тривалість робочого тижня в годинах (40 годин як базовий норматив). Однак існують категорії працівників, для яких передбачено законодавче скорочення тривалості робочого часу в тиждень, а саме:

- для працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, — не більше як 36 годин;
- для працівників віком від 16 до 18 років — не більше як 36 годин;
- для підлітків у віці від 15 до 16 років, а також для учнів у віці від 14 до 15 років, які працюють у період канікул, — не більше як 24 години. Наявність на підприємстві таких категорій персоналу, а також тих груп, які мають пільги щодо тривалості робочого часу протягом дня (годує матері; матері, які мають дітей-інвалідів; особи, які здійснюють догляд за хворим членом сім'ї відповідно до медичного висновку тощо), призводить до того, що номінальна тривалість робочого дня трохи менша, ніж передбачається режимом роботи підприємства (наприклад, 7,8 години замість 8 годин на день).

3. ОРГАНІЗАЦІЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Самостійна робота студента є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять.

Самостійну роботу над засвоєнням навчального матеріалу з конкретної дисципліни можна виконувати у бібліотеці, навчальних кабінетах, комп'ютерних класах (лабораторіях), а також в домашніх умовах.

Основні види самостійної роботи студента:

- вивчення додаткової літератури;
- робота з законодавчими, нормативними та інструктивними матеріалами;
- підготовка рефератів, доповідей;
- підготовка до практичних занять;
- підготовка до проміжного й підсумкового контролю.

Модуль 1. Організація праці менеджера

ЗМ. 1.1 Теоретичні основи організації управлінської діяльності

УНЕ 1. Особливості управлінської праці

До сучасних менеджерів відносять осіб «з індивідуальним підходом», які допомагають підлеглим вчитися на власному досвіді і підтримують в співробітниках дух підприємництва і творчості.

Такі керівники успішно вирішують основні проблеми людських комунікацій, конструктивно реагуючи на непередбачувані реакції підлеглих, долаючи інформаційний «голод» в колективі, чітко формулюючи вимоги до співробітників, встановлюючи з ними надійний зворотний зв'язок.

Сучасні керівники ставлять перед собою завдання забезпечення співробітників адекватною заробітною платнею, надання співробітникам можливості відчувати задоволення від своєї праці, брати участь в управлінні підприємством, створюють підлеглим умови для самостійного вирішення поточних робочих проблем. В цій пошані до особи людини виявляється вища суть гуманізму менеджменту.

Керівник не повинен прагнути «підстроїтися» під кожного співробітника. Така політика потрібна тільки відносно дійсно цінних, етично зрілих людей.

Одночасно керівник повинен проявляти об'єктивність відносно до кожного працівника незалежно від його значущості.

Сучасний менеджер виступає в декількох іпостасях.

По-перше, це керівник, що наділює владою і керівний колективом.

По-друге, це лідер, здатний вести за собою підлеглих, використовуючи свій авторитет, високий професіоналізм, позитивні якості і емоції.

По-третє, це дипломат, який встановлює контакти з партнерами і властями, успішно долаючи внутрішні і зовнішні конфлікти.

По-четверте, це вихователь, який володіє високими етичними якостями, здатний створити колектив і направляючий його розвиток в потрібне русло.

По-п'яте, це інноватор, який розуміє роль науки в сучасних умовах, уміючий оцінити і без зволікання запровадити у виробництво той або інший винахід або «ноу-хау».

По-шосте, це просто людина, яка володіє глибокими знаннями і різносторонніми здібностями, високим рівнем культури, чесністю, рішучістю характеру і в той же час розсудливістю, здатністю бути зразком в усіх відношеннях.

У взаємозв'язку з функціями управління поведінка менеджера може утілюватися в наступних ролях:

- організатор, який користується пошаною і уміючий працювати з людьми;
- генератор ідей, прагнучий заглянути в суть проблеми, докопатися до істини, його слабе місце — хворобливе відношення до критики;
- ентузіаст, повний енергії, який береться не тільки сам за будь-які завдання, але і надихає на це інших людей;
- контролер, аналітик, гарант якості, здатний оцінити виконану роботу, висунути ідею, знайти в ній сильні і слабкі сторони;
- шукач вигод, який цікавиться зовнішньою стороною справи, може бути добрим посередником між людьми, оскільки звичайно володіє підвищеною популярністю;
- виконавець, добрий адміністратор, здатний не тільки висунути, але і утілити ідею в життя;
- роботяга, подобається всім, перш за все тому, що не прагне зайняти нічиє місце, зате здатний вислухати і підбадьорити;

Менеджер високого класу повинен уміти:

- науково прогнозувати стратегію розвитку фірми, ефективність і конкурентоспроможність товару, що випускають, вивчати і оцінювати чинники, які впливають на конкурентоспроможність товару, аргументовано доводити (усно і письмово) свої ідеї;
- формулювати мету розвитку колективу, розуміти характер, особливості осіб співробітників і адекватно оцінювати себе і інших людей, підтримувати нормальний морально-психологічний клімат в колективі, згладжувати конфліктні ситуації;
- аналізувати, прогнозувати, економічно оцінювати і ухвалювати рішення в умовах невизначеності зовнішніх і внутрішніх чинників;
- розбиратися в технічних і технологічних особливостях процесу виробництва, принципах дії об'єкта, що купується, випускається або продається, в питаннях уніфікації, стандартизації, спеціалізації і автоматизації виробництва;
- організовувати себе і колектив на досягнення поставленої мети, виконувати функції розподільника ресурсів, диспетчера і координатора, делегувати функції і відповідальність за рівнями управління, організовувати стимулювання працівників для реалізації концепції розвитку організації (наприклад, маркетингової концепції), підвищення якості продукції і економії ресурсів;
- раціонально і ефективно використовувати часовий ресурс для досягнення поставленої мети;
- постійно підвищувати свою кваліфікацію, ясно і дохідливо висловлювати думки, бути чесним, обов'язковим, цілеспрямованим, ставити високу особисту мету щодо задоволення потреб в самовираженні, прагнути вести нормальний спосіб життя, підтримувати добру фізичну форму і акуратно одягатися.

2) Для аналізу ділових якостей менеджера використовують модель (табл 3.1), заснована на застосуванні бального методу оцінки: ділових якостей (освіти, знань і досвіду); здібностей (обдарованості, таланту, геніальності, здібності до даного виду робіт);

3) культурного рівня і ерудиції, чесності і порядності;

4) характеру (волі, активності, самостійності, обов'язковості, оперативності, турботи про підлеглих, уміння сприймати критику, визнавати свої помилки);

5) темпераменту (холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік);

6) спрямованості інтересів (матеріальна, соціальна, духовна);

7) вікового цензу (молодий, середній, немолодий, похилий вік);

8) здоров'я (добре, задовільне, погане).

Таблиця 3.1 - Умови оцінки проявів ділових якостей

Прояв оцінюваної ділової якості _____	Бали
Якість відсутня	1
Якість виявляється дуже рідко	2
Якість виявляється не сильно і не слабо	3
Якість виявляється часто	4
Якість виявляється систематично	5

Експертним шляхом визначають спочатку вагомість кожної якості, потім — середньовагоме значення ділових якостей менеджера за формулою:

$$K_M = \frac{\sum_{j=1}^8 \sum_{i=1}^N \alpha_j \beta_{ij}}{N}, \quad (3.1)$$

де K_M — середньовагомий інтегральний показник, що оцінює ділові якості менеджера (в балах);

$i=1,2,..., N$ —порядковий номер експерта;

$j = 1, 2.... 8$ —номер оцінюваної якості менеджера;

α_j — вагомість j -го якості менеджера за десятибальною системою (визначають окремо для кожної групи менеджерів);

β_{ij} - оцінка першим експертом i -ої якості менеджера за п'ятибальною системою.

В оцінці ділових якостей менеджера повинна брати участь група експертів, не менше, ніж з п'яти чоловік.

Наведемо приклад оцінки ділових якостей менеджера при $N = 5$ (табл. 3.2).

За цими даними інтегральний показник ділових якостей менеджера складає:

$$K_M = (10(4 + 4 + 5 + 5 + 4) + 7(3 + 3 + 2 + 2 + 3) + 4(3 + 4 + 4 + 3 + 4) + 8(2 + 2 + 3 + 2 + 2) + 3(4 + 4 + 4 + 5 + 4) + 3(3 + 3 + 3 + 3 + 2) + 6(5 + 5 + 4 + 5 + 5) + 8(4 + 4 + 4 + 5 + 5))/5 = 896/5 = 179.$$

Таблиця 3.2

Експерти	Експертна оцінка восьми якостей менеджера по п'ятибальній системі							
	1	2	3	4	5	6	7	8
A	4	3	3	2	4	3	5	4
B	4	3	4	2	4	3	5	4
З	5	2	4	3	4	3	4	4
D	5	2	3	2	5	3	5	5
E	4	3	4	2	4	2	5	5
Вагомість	10	7	4	8	3	3	6	8

Цей показник порівнюється з аналогічним показником конкурентів або граничним (еталонним) значенням.

За цією вагомістю якостей мінімальне значення інтегрального показника рівно 49, середнє — 147, максимальне з оцінками «відмінно» — 245 балам. У нашому прикладі ділові якості оцінюваного менеджера трохи вище середнього рівня і відповідають оцінці «задовільно». Набір якостей і, тим більше, їх вагомість для кожної групи менеджерів і фахівців індивідуальний і унікальний.

УНЕ 2. Наукові основи організації управлінської праці

Досягнення мети фірми забезпечується через реалізацію функцій управління.

Функція управління — це частина процесу управління, що отримана в результаті розділення всього процесу управління за характером і змістом пов'язаної з ним праці. Іншими словами, функція є сукупністю управлінських робіт, поєднаних за ознакою однорідності. Виділення функції управління залежить від цільового призначення системи (фірми). Ефективне виконання функцій управління припускає розподіл прав і обов'язків між підрозділами і персоналом.

Обґрунтоване розділення функцій між підрозділами і службами апарату управління забезпечується за допомогою розробки і реалізації матриці розділення адміністративних функцій управління (РАФУ).

Ця матриця є таблицею, по стовпцях якої перераховують наявні в розпорядженні найменування підрозділів і служб (або конкретні працівники апарату управління), а по рядках перераховують завдання, виконувані цими виконавцями. Умовним знаком позначають відношення кожного підрозділу, служби або конкретного працівника до рішення певного завдання.

З позиції системного підходу матрицю РАФУ можна розглядати як засіб узгодження входів і виходів системи. В найменуваннях стовпців розташовують входи — функціональні підрозділи, служби, посади учасників процесу управління. В найменуваннях рядків перераховують функції (види управлінських ро-

біт, складові процесу управління). В полі матриці умовними знаками показані функції перетворення, які зв'язують сукупності входів і виходів.

При проектуванні матриці РАФУ діяльність з реалізації функцій управління характеризується наступними аспектами:

- 1 — відповідальність за рішення конкретного завдання управління;
- 2 — функції виконавця по реалізації завдань;
- 3 — функції виконавця з підготовки до реалізації завдань.

Відповідно до приведеної класифікації пропонується список умовних позначень, які символізують певні аспекти діяльності з виконання функцій управління.

Умовні позначення для першого аспекту:

Я — одноосібне рішення і персональна відповідальність за рішення завдання (з підписом);

І — персональна відповідальність за рішення певного завдання при колегіальній формі ухвалення рішення (з підписом);

Р — участь в колегіальному рішенні даного завдання без права підпису.

Умовні позначення для другого аспекту:

П — планування;

Про — організація;

До — контроль;

Х — координація сумісних зусиль учасників процесу;

А — мотивація (активізація);

О — облік.

Умовні позначення для третього аспекту:

У — узгодження;

І — виконання;

М — підготовка пропозицій;

- — в роботі не бере участь.

Кількість символів, що позначають відношення структурних підрозділів і служб до вирішення конкретних завдань управління, а також їх зміст можуть бути змінені, оскільки визначаються підходом до діяльності з управління і умовами функціонування системи управління і її підсистем, які є об'єктами моделювання.

Для того, щоб визначити значущість символів, використовують один з широко найпоширеніших і доступних методів експертного опиту і обробки експертних оцінок — операція матрицею переваг (парних порівнянь). За допомогою цієї матриці визначають порівняльні (вагомі) оцінки символів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Форма матриці переваг (парних порівнянь)

	K1	K2	K3	..	Kn	Бали
K1						
K2						
K3						
.
Kn						

У приведеній матриці символи порівнюються один з одним. При цьому використовують наступні позначення:

- більш переважному символу привласнюється двійка;
- менш переважному — нуль;
- якщо символи рівні по значущості, то кожному з них привласнюється одиниця.

Техніка заповнення форми: перш за все заповнюється діагональ, де символи порівнюються самі з собою; по діагоналі ставиться один, потім заповнення проводиться по кожній строчці. Якщо символу привласнюється двійка, то по горизонталі в стовпці порівнюваного символу ставиться нуль і т.д. Таким чином, спочатку заповнюються перший рядок і перший стовпець, потім другий рядок і другий стовпець і т.д. Приклад заповнення однієї з таких матриць наведений в табл. 3.4

При порівнянні K1 і K2, наприклад, виявлено, що символ K1 переважний символу K2. Тоді в четвертий стовпець першого рядка матриці записують двійку і аналогічно, оскільки символ K2 менш значимий, ніж K1, в третій стовпець

другого рядка записують нуль. Оскільки K1 по значущості рівний K5, то в цьому стовпці першого рядка записується одиниця.

Особливість приведеної матриці полягає в тому, що по кожному її рядку запропоновані значення K-го символу в порівнянні зі всіма іншими. Отже, підсумовуючи число переваг по рядку, можна отримати значущість кожного символу функціональної матриці. Так, K1 має значущість $K1 = 12$, а K2 — $5Ж2 = 8$ і т.д.

Таблиця 3.4

Символи	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	$\sum K_i$	
1	K1	1	2	2	2	1	2	2	0	12
2	K2	0	1	2	1	1	2	1	0	8
3	K3	0	0	1	2	2	1	2	0	8
4	K4	0	1	0	1	1	2	1	0	6
5	K5	1	1	0	1	1	2	1	0	7
6	K6	0	0	1	0	0	1	0	1	3
7	K7	0	1	0	1	1	2	1	2	8
8	K8	2	2	2	2	2	1	0	1	12

Перевірка правильності заповнення матриці:

- 1) сума оцінок будь-якого символу по горизонталі і вертикалі повинна дорівнювати квадрату кількості символів;
- 2) сума оцінок будь-якого символу по горизонталі і вертикалі повинна дорівнювати подвоєній кількості символів.

Далі знаходять відносну значущість (частку) кожного символу, наприклад:

$$VK1 = 12/64 \times 100 = 19;$$

$$VK5 = 7 / 64 \times 100 = 11;$$

$$VK2 = 8/64 \times 100 = 12,5;$$

$$VK6 = 3 / 64 \times 100 = 5;$$

$$VK3 = 8 / 64 \times 100 = 12,5;$$

$$VK7 = 9 / 64 \times 100 = 14;$$

$$VK4 = 6 / 64 \times 100 = 9;$$

$$VK8 = 12 / 64 \times 100 = 19.$$

Отримані експертні оцінки обробляють. Для цього записують індивідуальні оцінки (суми балів по символах). Оскільки всі оцінки належать групі учасників, але є індивідуальними, необхідно знайти колективну оцінку. Найприйнятніший метод отримання колективних оцінок — знаходження середньої арифметичної величини.

Коефіцієнти трудомісткості рішення управлінських завдань (k_i^t) розраховують способом, аналогічним викладеному вище, тобто використовуючи матрицю переваг. Коефіцієнт до k_i^t заносять в стовпець матриці (табл.3.4).

Маючи розраховану вагу операцій (K_i) і коефіцієнт трудомісткості рішення управлінських задач (k_i^t), можна визначити трудомісткість рішення кожної задачі за формулою:

$$z_i^t = k_i^t \sum_{j=1}^y K_j \quad (3.2)$$

де k_i^t — коефіцієнт трудомісткості вирішення першого завдання;

K_i — сума терезів операцій i -го структурного підрозділу або посадовця першого завдання;

$i=1, 2, \dots, y$ — перелік посадовців і структурних підрозділів.

Завантаженість структурного підрозділу або посадовця (загальну трудомісткість всіх виконуваних функцій підрозділом або посадовцем) можна визначити за формулою:

$$z_i^3 = \sum_{j=1}^y K_j k_i^t \quad (3.3)$$

де $i = 1, 2, \dots, y$ — перелік управлінських завдань, вирішуваних апаратом управління.

Визначаючи трудомісткість рішення управлінських завдань, можна делегувати всі завдання за ступенем трудомісткості їх виконання. Визначаючи завантаженість посадовців і структурних підрозділів апарату управління, можна виділити самі завантажені відділи і провести оптимізацію функціональної структури, враховуючи при цьому, наприклад, фундацію заробітної платні структурних підрозділів (F_i). Для цього необхідно розрахувати норму (ступінь) завантаженості структурного підрозділу або посадовця за формулою:

$$A_i = C z_i^3 / F_i \quad (3.4)$$

Даний показник по всіх структурних підрозділах і посадовцях повинен бути приблизно однаковим. Якщо виконані розрахунки свідчать про наявність великих розбіжностей в значеннях показника А по підрозділах, то доцільно вирівняти норми завантаженості. Для цього необхідно або змінити фундації заробітної платні структурних підрозділів, або передати деякі операції самих завантажених відділів в менш завантажені.

Ситуація 1

Завдання: оптимізуйте функціональну структуру виробничих підрозділів підприємства електромашинобудування — ВАТ «Електропила» (далі АТ «Е»), використовуючи вищевикладену методику аналізу функцій.

Початкові дані: До складу виробничої структури підприємства входять наступні підрозділи: відділ організації і підготовки виробництва (ВОПВ); відділ диспетчерування і кооперації виробництва (ВДКВ); відділи начальників крупного машинобудування і апаратного виробництва (ВНКМАВ), що складаються з бюро оперативного планування машинного і апаратного виробництв (БОПМАВ) і бюро оперативного планування заготовчих цехів і підготовки виробництва (БОПЗЦ і ПВ); основних цехів: 1,2, 3..., 27.

Виробничий блок підприємства підпорядкований заступнику Генерального директора з виробництва.

Оплата праці в підрозділах підприємства проводиться за погодинною системою оплати. Фундація заробітної платні посадовців структурних підрозділів підприємства наперед визначена.

Далі висловлюються функції, виконувані конкретними підрозділами підприємства.

1. Відділ організації і підготовки виробництва (ВОПВ):

- ведення системи оперативного планування виробництва на основі нормативно-циклових графіків і договорів;

- контроль за забезпеченням повної технічної підготовки виробництва головного підприємства;

-організація і контроль підготовки виробництва шляхом формування і ведення крізних нормативних графіків поетапного виготовлення виробу від розробки до відвантаження готової продукції;

-ведення класифікатора виробів, які виготовляються машинним і апаратним виробництвами АТ «Е» з урахуванням складності конструкцій, технології виробництва і трудомісткості їх виготовлення;

-складання зведених даних по підготовці виробництва (для оперативного вирішення питань по запобіганню зривів термінів підготовки виробництва).

2. Відділ диспетчерування і кооперації виробництва (ВДКВ):

-планування і контроль за своєчасним забезпеченням цехів головного підприємства, дочірнього підприємства заводу «Реостат» і позафірмових підприємств (ПФП), що кооперуються, сировиною, матеріалами, напівфабрикатами;

- комплектуючими виробами згідно з їх заявками;

- профілактичне спостереження (контроль) за ходом виробництва і його регулювання за допомогою диспетчерського зв'язку;

-регулювання черговості навантажувально-розвантажувальних робіт у цехах.

3. Відділи начальників крупного машинобудування і апаратного виробництва (ВНКМАВ), що складаються з:

а) бюро оперативного планування машинного і апаратного виробництв (БОПМАВ):

- * складання річних переліків номенклатури з вказівкою планованого терміну випуску продукції;

- * складання випускаючим цехам головного підприємства оперативних програм і узгодження їх з ППО;

- * контроль за ходом їх виконання;

- * оперативний облік готової продукції за кожним випускаючим цехом і здача її у відвантаження; складання графіка відвантаження готових виробів;

- * складання початкових документів для забезпечення продукцією апаратного виробництва кожного випускаючого цеху машинного виробництва;

- * оперативний контроль за забезпеченням купувальними виробами, матеріалами, напівфабрикатами випускаючих цехів;

- * облік закумульованих замовлень по заділу незавершеного виробництва кожного випускаючого цеху по всій номенклатурі головного підприємства;
- * складання звітів з виконання виробничого завдання поточного місяця випускаючими цехами головного підприємства і представлення їх Генеральному директору в установленому порядку; підготовка звітів з запиту замовників по випуску конкретної продукції;

б) бюро оперативного планування заготовчих цехів і підготовки виробництва (БОПЗЦ і ПВ):

- * розробка оперативної програми заготовчих цехів по номенклатурі і асортименту;
- * визначення потреби машинного виробництва в деталях і вузлах, що виготовляються апаратними цехами головного підприємства і складання плану-заявки на ці вузли;
- * облік забезпечення заготовчих цехів матеріалами, напівфабрикатами, комплектуючими виробами, що поставляються по внутрішньофірмовій і зовнішній кооперації, і контроль за своєчасною підготовкою виробництва, виявлення «вузьких місць» і їх причин;
- * організація обліку руху литва на складі і розподіл його по цехах;
- * контроль за своєчасним запуском і виготовленням деталей і вузлів в заготовчих цехах, оперативний облік їх виконання; контроль за ходом забезпечення технологічною документацією цехів і видача її в цехи;
- * підготовка щомісячних звітів про закриття замовлень заготовчими цехами, затверджених у заступника Генерального директора по виробництву і передача в ППО.

Ситуація 2

Завдання: оптимізуйте функціональну структуру підрозділів комерційного блоку АТ «Е», використовуючи вищевикладену методику аналізу функцій.

Початкові дані: до складу комерційного блоку входять наступні підрозділи підприємства: відділ матеріально-технічного постачання (ВМТС); відділ зовнішньої комплектації (ВЗК); фінансовий відділ (ФВ); відділ проектування систем консервації, упаковки і транспортування (ВПСКУТ) і відділ збуту (ВЗ). Підрозділи комерційного блоку підкоряються заступнику Генерального директора з комерційних питань.

Оплата праці в підрозділах підприємства проводиться за погодинною системою оплати. Фундація заробітної платні посадовців структурних підрозділів підприємства наперед визначена.

Далі висловлюються функції, виконувані конкретними підрозділами підприємства.

1. Відділ матеріально-технічного постачання (ВМТП) і відділ зовнішньої комплектації (ВЗК):

- * своєчасне, безперебійне і комплектне забезпечення річної, квартальної і місячної потреби підприємства в сировині, основних і допоміжних матеріалах, в паливі, напівфабрикатах, комплектуючих виробках, необхідних для виконання плану виробництва; облік і контроль за правильним витрачанням матеріалів у підрозділах;
- * розрахунок потреби підприємства в сировині, матеріалах і їх запасах для основного виробництва (відповідно до встановлених планових завдань і норм витрати) і коректування розрахунків при зміні виробничої програми підприємства;
- * виконання техніко-економічних розрахунків вибору форм (транзитної або складської) поставки сировини і матеріалів, упровадження заходів, направлених на максимальне скорочення витрат, пов'язаних з їх заготівкою, транспортуванням, прийманням, зберіганням і продажем;
- * вивчення можливості і доцільності встановлення прямих тривалих зв'язків з поставки сировини, матеріалів і т.д. з постачальниками; вивчення і аналіз інформації і рекламних матеріалів за пропозиціями дрібнооптових магазинів, оптових ярмарків і вільної торгівлі;
- * організація обліку фондових сповіщень, нарядів, рознарядок, нарядів-замовлень і інших документів на поставку продукції; перевірка відповідності заявок виділеним фундаціям і специфікаціям, розподіл виділених фундацій на сировину і матеріали по підприємствах, що входять в АТ «Е»;
- * контроль за виконанням постачальниками договірних зобов'язань, підготовка документів по недопостачанню, простроченню або поставці сировини невідповідної якості;
- * організація доставки вантажів на заводи АТ «Е» із заводів-постачальників і баз постачальницько-збутових організацій;
- * розробка розділу «Матеріально-технічне постачання» бізнес-плану підприємства;
- * складання і подання у вищестоящі організації і Держкомстат України статистичної звітності у встановлені терміни.

2. Фінансовий відділ (ФВ):

- фінансовий контроль за діяльністю підприємства: забезпечення і контроль фінансових ресурсів підприємства;
- аналіз фінансового стану підприємства і розробка конкретних заходів, що забезпечують зростання прибутку підприємства;
- розробка фінансових прогнозів, направлених на забезпечення стабільності діяльності підприємства і підвищення його доходів з комплексом конкретних заходів за досягненням результатів;
- планування бюджетів (річного, довгострокового) на основі бізнес-прогнозів, що розробляються службами підприємства;
- оцінка платоспроможності замовників;
- розвиток взаємозв'язків з фінансовими інститутами, що видають позики і кредити, компаніями страховок і податковими службами.

3. Відділ збуту (ВЗ):

- * планування і організація каналів розподілу продукції (роздрібна, оптова і власна торгова сіть);
- * визначення способів руху товару;
- * контроль за комплектацією, упаковкою і підготовкою до відправки споживачам продукції в кількості і в терміни, які вказані в замовленнях і нарядах, включених в договірні зобов'язання підприємства, а також за своєчасним відвантаженням готової продукції;
- * оформлення документації, пов'язаної з відвантаженням продукції головного підприємства, у тому числі експортної продукції, складання супровідних документів;
- * складання щомісячних звітів про поставку продукції за формами ЦСУ України для вищестоящих органів управління;
- * участь в розробці нормативів запасів готової продукції, контроль за відповідністю запасів готової продукції, встановленим нормативом і недопущенням утворення наднормативних запасів.

4. Відділ проектування систем консервації, упаковки і транспортування (ВПСКУТ):

- проектування нових і вдосконалення існуючих систем консервації, упаковки і транспортування електричних машин і апаратів, виробів народного споживання, що розробляються підприємством;
- проведення експериментальних робіт з метою вдосконалення систем захисту (засобами консервації і упаковки) крупних електричних машин (апаратів і товарів народного споживання) на період транспортування і зберігання;

- вивчення і аналіз інформації про науково-технічні досягнення в області консервації, упаковки, транспортування і зберігання крупних електричних машин (апаратів) і упровадження прогресивних матеріалів і методів;
- здійснення уніфікації упаковки і вдосконалення систем захисту від корозії і старіння засобами консервації;
- облік і аналіз вимог дизайну до упаковки, аналіз інформації про якість упаковки в місцях продажу.

Ситуація 3

Завдання: оптимізуйте функціональну структуру економічних підрозділів АТ «Е», використовуючи вищевикладену методику аналізу функцій і завдань.

Початкові дані: до складу економічного блоку входять наступні підрозділи: планово-виробничий відділ (ПВО), що складається з бюро планування крупних електричних машин і бюро планування низьковольтній апаратури, запчастин і товарів народного споживання; відділ ціноутворення і витрат (ВЦВ); відділ організації праці і заробітної платні (ВОПЗП).

Всі підрозділи економічного блоку підкоряються заступнику Генерального директора з економічних питань.

Оплата праці в підрозділах підприємства проводиться за погодинною системою оплати. Фундація заробітної платні посадовців структурних підрозділів підприємства наперед визначена.

Далі висловлюються функції, виконувані конкретними підрозділами підприємства.

1. Планово-виробничий відділ (ПВВ):

- формування портфеля замовлень на виготовлення головним підприємством продукції закріпленої номенклатури на підставі заявок замовника, технічних протоколів і взаємних поставок;
- складання річних програм випуску крупних електричних машин, низьковольтної апаратури і товарів народного споживання;
- складання і оформлення замовлень на виготовлення крупних електричних машин, що комплектують до них і контроль за виконанням термінів поставки продукції АТ «Е»;

- аналіз і складання висновків про виконання заводами АТ «Е» і його цехами річних, квартальних і місячних виробничих програм випуску продукції по заданій номенклатурі і асортименту;
- участь в розробці перспективних планів розвитку виробництва по номенклатурі і асортименту продукції.

2. Відділ ціноутворення і витрат (ВЦВ):

- калькуляція собівартості, оцінка витрат на виготовлення продукції і вибір цінового сегменту;
- формування цін на продукцію на основі планів з прибутку і аналізу собівартості продукції;
- аналіз конкурентоздатної ціни на продукцію і чинників, що впливають на неї.
- оцінка ефективності експортних поставок за допомогою прив'язки цін світового рівня до цін внутрішнього ринку підприємства.

3. Відділ організації праці і заробітної плати (ВОПЗП):

- розробка плану з праці, заробітної плати і продуктивності праці;
- облік і аналіз виконання добових графіків з виробництва, звітів про виконання планів цехів і відділів;
- складання зведеного звіту з праці і зарплати;
- облік і аналіз руху робочої сили; аналіз стану і причин плинності кадрів;
- розробка, систематизація і облік норм витрат праці;
- уніфікація норм праці, ведення єдиних і укрупнених норм і розцінка;
- контроль за виконанням норм вироблення по цехах і ділянках;
- розробка і упровадження системи оплати праці, стимулюючої вдосконалення методів роботи, підвищення її якості і економія часу;
- контроль і тарифікація робіт, встановлення розрядів робітника;
- розробка пропозицій з преміювання працюючих по категоріях ППП.

ЗМ 1.2. Самоменеджмент

УНЕ 1. Управління особистою кар'єрою

Тест «Вибір кар'єрного шляху»

Оцініть своє прагнення до здійснення кар'єри за наведеними нижче питаннями, закінчивши речення так, як Вам більш за все подобається.

1. Найкращий спосіб примусити людей що-небудь зробити — це:
 - а) збільшити їм зарплату;
 - б) доручити їм те, що вони вважають нездійсненим;
 - в) деякою мірою їх покритикувати;
 - г) вставляти їм «палиці в колеса».
2. Справжній керівник — це той, хто:
 - а) по-справжньому ризикує;
 - б) ризикує, але обережно;
 - в) робить вигляд, що ризикує, але насправді здійснює лише добре продумані кроки;
 - г) робить все «на зло іншим».
3. Кращі керівники зазвичай:
 - а) діють рішуче: той, хто прагне влади і вміє використовувати момент;
 - б) поводять себе подібно до дзеркала, дозволяючи іншим відбивати свою енергію;
 - в) вважаючи підлеглих своїми кращими друзями, більш за все дбають про демократичність управління.
4. Щоб навчитися керувати, потрібне ціле життя; смішно уявити, що хто-небудь відразу зможе розумно та самостійно розпоряджатися владою:
 - а) сумно, але факт;
 - б) взагалі правильно;
 - в) нісенітниця.
5. Спосіб примусити підлеглих «тремтіти» — це:
 - а) тверда віра;
 - б) холодний розрахунок;
 - в) сторонні факти з їхнього життя.
6. Досвідчений керівник досягає успіху лише тому, що повністю зосереджений на кінцевому результаті:
 - а) саме так;
 - б) це хибне твердження.

7. Позначте правильне твердження літерою «П», а неправильне— «Н»:

- а) гарний керівник не слухає порад і не підкоряється силі;
- б) більшість керівників не помічають характерних для себе помилок;
- в) на зборах шеф не повинен щось нерозбірливо «мимрити» або намагатися змусити людей мовчати;
- г) привабливість керівника не залежить від його зовнішнього вигляду.

8. Найгірший з керівників — це:

- а) я;
- б) тиха, непомітна людина;
- в) той, хто не вселяє довіри.

Інтерпретація тесту: Правильні відповіді: 1 - а; 2 - б; 3 - в; 4 - в; 5 - а; 6 - а; 7 - б; 8 - в

Кожна правильна відповідь дає Вам 10 балів. Пам'ятайте, що в цьому питанні зараховується лише відповідь з позначкою «неправильно».

Результати тестування:

60—80 балів. Ви — блискучий керівник, матеріально забезпечений, незалежний, рішучий, однак обачний, дбайливий, не зануда. Ви вмієте помітити та розкрити найкращі якості в інших. Ваші підлеглі Вас люблять і підуть за Вами «на край світу».

20—50 балів. Ви сильна та інтелігентна людина, однак добре відчуваєте себе і як керівник, і як підлеглий. Оточуючі цінують Ваші оригінальні ідеї і Ви часто і не без підстав опиняєтеся в центрі подій. Вам не хочеться нести відповідальність за чужі успіхи та невдачі, але якщо вже довелось керувати, то робите Ви це відмінно.

Менше 20 балів. Вам краще повільно та послідовно просуватися вперед або працювати під керівництвом тактовного і досвідченого керівника. Постійні зіткнення з чужими бажаннями та проблемами обтяжують і дратують Вас. Ви надійний підлеглий, але керувати не любите і не вмієте.

УНЕ 2. Планування особистої праці менеджера

Планування робочого часу менеджера.

Ефективність ухвалення рішень щодо досягнення мети організації залежить як від вищеперелічених ділових якостей менеджера, так і від правильного використання робочого часу, який має в розпорядженні менеджер. Для раціоналізації використання часу доцільно його планувати. Планування покликане забезпечити використання наявного часу для плідної і успішної діяльності (максимальний критерій), або для досягнення поставленої мети з можливо меншими тимчасовими витратами (мінімальний критерій).

Чим краще менеджер розподіляє свій час, тим ефективніше він використовує його в своїх професійних і особистих інтересах. Планування як складова частина завдань і правил менеджменту означає підготовку до реалізації мети плюс структуризація (впорядкування) часу. Головна перевага, яка досягається шляхом планування роботи, полягає в тому, що планування часу приносить вигади в часі. На думку Л. Зайверта, хто регулярно протягом 10 хвилин планує свій робочий день, той може щодня заощадити до 2-х годин, а також вірніше і краще справитися з найважливішими завданнями. Даний вислів є істотним правилом для будь-якого менеджера.

Існує багато методів планування робочого часу. Один з ефективних методів — метод «Альпи».

«Планування робочого часу за методом "Альпи"»

Мета роботи: отримати навички розробки плану робочого дня, використовуючи метод «Альпи».

Завдання:

- освоєння наступних понять: мета і функції роботи менеджера, ефективність і результативність роботи
- ознайомлення з покроковою методикою проведення ділової гри і суттю методу планування робочого часу менеджера;
- розробка плану дня і оцінка результатів роботи. Планування означає підготовку до реалізації мети. В зв'язку з цим говорять також про цільові плани.

Розробка конкретного плану витрат робочого часу дозволяє будь-якому менеджеру раціоналізувати свою працю за допомогою правильної розстановки пріоритетів і акцентів на найважливіші завдання дня, підвищити ефективність ухвалюваних рішень, підняти рівень організації системи управління фірмою.

Метод «Альпи» включає п'ять стадій:

- складання завдань;
- оцінка тривалості поставлених завдань;
- резервування часу (в співвідношенні 60 : 40);
- ухвалення рішень з пріоритетів;
- контроль (облік незробленого).

Складання завдань

Під відповідними рубриками формуляру «План дня» запишіть все те, що повинен або хоче зробити менеджер протягом наступного дня:

- завдання за списком справ або з тижневого (місячного) плану;
- не виконані напередодні завдання;
- справи, що додалися;
- терміни, в які треба виконати справи;
- періодично виникаючі завдання.

При цьому у формулярі «План дня» рекомендується використовувати скорочення, відповідні виду діяльності або рубрикам:

- В — прийом відвідувачів, візитерів;
- Д — делегування справ іншим співробітникам;
- До — контроль за процесом виконання завдань;
- П — завдання знаходиться в процесі виконання;
- ПК — поїздки, відрядження;
- ПР — письмова робота, ділові листи, диктування;
- Т — телефонні розмови;
- Ч — вивчення документів (звітів, циркулярів, газет і т. д.).

Робочий графік дня, що розробляється, повинен бути реалістичним, тобто обмежений тими справами (роботами), які менеджер фактично в змозі виконати.

Оцінка тривалості поставлених завдань в табл. 3.5 проставте напроти кожного завдання приблизний час, необхідний для його виконання, підсумуйте тимчасові проміжки і визначте орієнтовний загальний час:

Таблиця 3.5

«План дня»			Час, годину
П	—	аналіз проекту вивчення ринку	3,0
В	—	план Х (експертна оцінка)	2,0
ПК	—	до продавця «БМВ» (уживані автомобілі)	1,5
ПР	—	план У (лист)	0,5
Т	—	з планом 2 (програма ЕОМ)	0,5
Т	—	з планом М (статистика збуту)	0,5
Ч	вивчення документів (звітів, циркулярів, газет і т.д.)		1,5
Т	—	з планом Про (вечірня пробіжка)	0,5
Разом:			10,0

Резервування часу

При складанні плану дня слід дотримуватися основного правила планування часу, згідно якому планом повинне бути охоплено не більше 60% робочого часу менеджера і приблизно 40% часу повинно бути залишене як резервний час для несподіваних справ. Таким чином, при 8-годинному робочому дні запланований час повинен складати приблизно 5 годин. Якщо виконання всього списку завдань вимагає більше 60% робочого часу, то слід довести список до вказаних параметрів, встановлюючи пріоритети, передоручаючи справи і скорочуючи відпущений на них час. Залишок непередоручених справ слід або перенести на наступний день, або викреслити, або завершити за рахунок наднормової роботи.

Ухвалення рішень по пріоритетах, скороченнях і передорученню

Метою даного етапу є скорочення часу, відведеного для виконання завдань, до 5-6 годин. Необхідно зробити наступні кроки:

1. Виявлення істотних і неістотних завдань (подій) за тимчасовим принципом Парето (співвідношення 80 : 20). Перенесення цієї закономірності на робочу ситуацію менеджера означає, що в процесі роботи за перші 20% часу, що витрачається, досягається 80% результатів. Інші 80% часу приносять лише

20% від загального результату. Стосовно повсякденної роботи це означає, що не слід братися спочатку за найлегші, цікаві або вимагаючі мінімальних витрат справи, а слід приступати до питань згідно з їх значенням і важливістю. Послідовне застосування принципу Парето конкретизується, якщо всі задачі проаналізувати відповідно до їх частки в підсумковому результаті і потім розподілити за категоріями А, В і С (метод ABC).

2. Встановлення однозначних пріоритетів для істотних завдань за допомогою методу аналізу ABC і уточнення відповідно до них завдань дня (рис. 3.1).

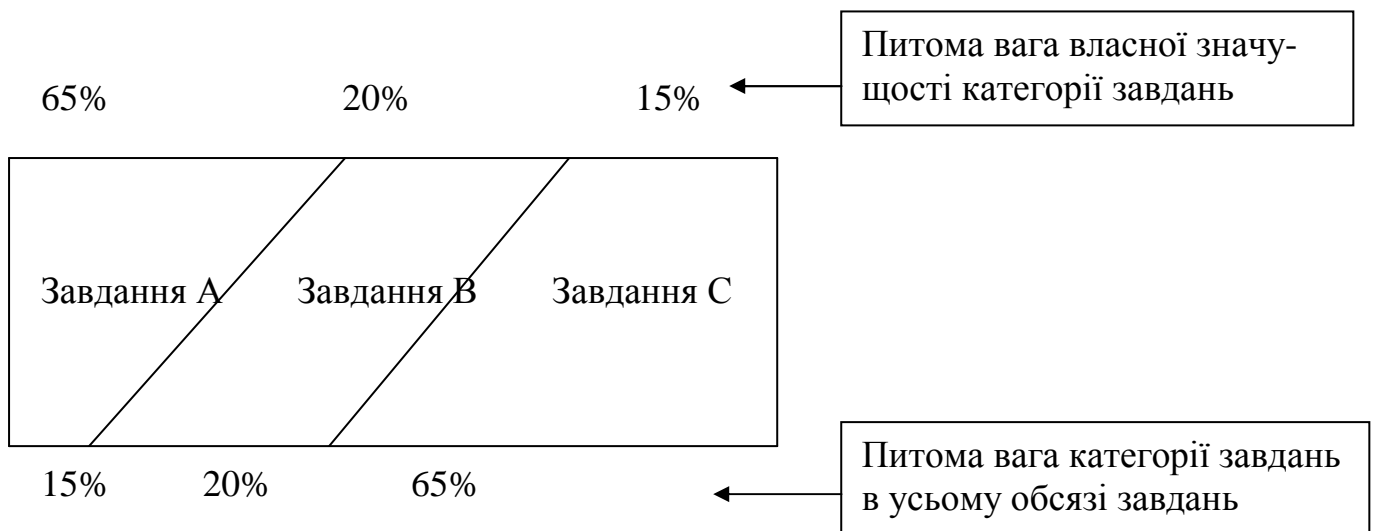


Рис. 3.1. - Метод аналізу ABC

Аналіз ABC ґрунтується на наступних трьох закономірностях, підтверджених досвідом:

- * найважливіші завдання (категорія А) складають приблизно 15% від всієї кількості завдань і справ, якими зайнятий менеджер. Власна значущість цих завдань (в значенні досягнення мети) складає 65%;
- * важливі завдання (категорія В) складають 20% від усього об'єму завдань, і їх значущість складає 20%;
- * менш важливі, тобто нетермінові справи (категорія С) складають, навпаки, 65% від загального числа завдань і на їх частку припадає 15% значущості в досягненні мети фірми.

Згідно з висновками методу аналізу ABC рекомендується за найважливіші справи (групи А) братися в першу чергу, щоб за допомогою небагатьох дій забезпечити велику частину загального ефекту виконання завдань. На наступні

по значущості завдання (групи В) доводиться також істотна частина сукупного результату, тоді як виконання щодо великого числа, але менш важливих завдань (групи З), в цілому дає невеликий підсумок.

3. Перевірка скалькульованої потреби в часі і скорочення часу на виконання всіх справ (завдань) до необхідної величини.

4. Розгляд кожного завдання з погляду можливості її передоручення (делегування) і раціоналізації.

В остаточному варіанті план дня в нашому прикладі виглядає таким чином (табл. 3.6):

Таблиця 3.6

Задачі	Пріоритети	Година	Перепоручення (час в годиннику, кому)
П аналіз проекту вивчення ринку	А	2,5	0,5 ч плану До
В плану Х (експертна оцінка)	А	1,0	1,0 ч плану Л
Т з планом М (статистика збуту)	В	0,0	0,5 ч плану М
ПР плану У (лист)	В	0,0	0,5 ч секретарю
ПК до продавця «БМВ» (уживані автомобілі)	В	1,5	
Ч вивчення звітів, циркулярів, газет	З	1,0	0,5 ч секретарю
Т план 2 (програма ЕОМ)	З	0,0	0,5 ч плану М
Т план 3 (вечірня пробіжка)	З	0,0	0,5 ч завтра
Разом:			4,0

Контроль і перенесення незроблених справ

На практиці не всі завдання вдається виконати, не всі телефонні розмови можуть відбутися. Тому їх доводиться переносити на наступний день.

Якщо одна і та ж справа переноситься багато разів, то вона стає для менеджера тягарем і тоді існують дві можливості:

- * рішуче взятися за неї і довести до кінця;
- * відмовитися від вирішення даного питання, оскільки у ряді випадків проблема вирішується сама собою.

УНЕ 3. Нормування управлінської праці, облік та аналіз робочого часу.

Ситуація 1

Розробіть свою модель особистих і ділових якостей, якими повинен володіти менеджер, обґрунтуйте її. Проведіть оцінку своїх ділових якостей, використовуючи метод бальної оцінки (експертним шляхом). При оцінці використовуйте дані декількох експертів (мінімальна кількість експертів — 5 чоловік). Результати аналізу узагальніть.

Ситуація 2

Сплануйте свій робочий час, використовуючи методи: «Альпи», «АВС» і «60 : 40» (дотримуючи всіх вимог, яким повинен слідувати менеджер), якщо тривалість робочого дня складає 9 годину. Обґрунтуйте висновки.

Ситуація 3

Сплануйте свій робочий час, слідуючи тимчасовому принципу Парето (співвідношення 80:20), якщо тривалість робочого дня складає 8 годину. Обґрунтуйте висновки.

Ситуація 4

За завданням Генерального директора машинобудівного підприємства розробіть план з реалізації перерахованих нижче завдань, використовуючи метод «Альпи».

1. Організація процесу атестації і підвищення кваліфікації керівників відділів підприємства.

Термін — до 01.05.2010 р.

2. Забезпечення зниження витрат підприємства на 10 % в порівнянні з попереднім півріччям.

Термін — до 01.07.2010 р.

3. Скорочення на 20 % втрат робочого часу внаслідок непрацездатності співробітників підприємства.

Термін — до 01.07.2010 р.

4. Збільшення на 15 % завантаження верстатів з ЧПУ (при двозмінному режимі роботи підприємства) за рахунок введення календарного планування.

Термін — до 01.07.2010 р.

5. Дотримання термінів відвантаження продукції покупцям (збільшення частки вчасно відвантаженої продукції до 98 % в загальному обсязі відвантаженої продукції).

Термін — до 01.01.2011 р.

6. Зниження на 25 % об'ємів відходів сировини, що використовується.

Термін — до 01.04.2010 р.

7. Встановлення комп'ютерної системи контролю якості вузлів агрегатів, що випускаються.

Термін — до 01.04.2010 р.

Ситуація 5

Як ви оціните наступну модифікацію методу експертних бальних оцінок при аналізі ділових якостей менеджера?

Експерти заповнюють опитувальників, оцінюючи якості менеджера за п'ятибальною шкалою. Потім кожний експерт одержує зведення відповідей інших експертів і наново розглядає свою оцінку. Якщо його оцінка різко відрізняється від оцінок інших експертів, то він пояснює цю відмінність. Дана процедура може ітераційно повторюватися. Анонімність експертів допомагає уникнути міжособових конфліктів.

Ситуація 6

Спробуйте конкретизувати поняття:

- «делегування» (кому яке завдання делеговане);
- «відповідальність» (які співробітники несуть відповідальність за аварійну ситуацію і які дії зроблені після виявлення помилок в роботі);

Заповніть графи № 3 і 4 табл. 3.7 для приведених в ній ситуацій.

Таблиця 3.7

№ п/п	Ситуація	«Делегування»	«Відповідальність»
1. Працівник прийнятий на роботу по монтажу друкарської плати відеоманітофонів. У процесі контролю готової продукції знайдений брак монтажу друкарської плати			
2. Врач-хирург доручив медичній сестрі підготувати кров для переливання в процесі операції, яку проводять. Пацієнт помер через неправильно вибраної медичною сестрою групу крові			
3. У результаті помилки інженера при замовленні комплектуючих для виробництва підйомних механізмів зобов'язання заводу по відвантаженню готової продукції не виконані в строк			

4. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ З КУРСУ «ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА»

У рамках курсу «Організація праці менеджера» студенти 3 курсу заочної форми навчання пишуть контрольну роботу «Моя кар'єра», в якій необхідно відобразити конкретні результати проведення роботи по плануванню своєї майбутньої кар'єри

Зміст контрольної роботи «Моя кар'єра»

1. Призначення контрольної роботи.
2. Структура контрольної роботи.
3. Виконання контрольної роботи.

1.1. Призначення контрольної роботи.

Контрольна робота «Моя кар'єра» — це творча робота студента з курсу «Організація праці менеджера». Зробити кар'єру — значить добитися високого положення в суспільстві.

Яскравий приклад подібної кар'єри продемонстрував Якокка, посідаючий вищі керівні посади в компаніях «Форд» і «Крайслер». Він досить детально описав свою кар'єру в перекладеній на російську мову книзі «Кар'єра менеджера». *Мета написання контрольної роботи* — студент повинен відобразити результати роботи у напрямку розробки особистого плану кар'єри, що включає професійну мету, життєві етапи, самоаналіз, роботу над собою, а також особисті якості і дії, за допомогою яких він хоче добитися престижного і високооплачуваного положення в суспільстві.

1.2. Структура контрольної роботи

Робота складається з семи розділів:

1. Моя професія — менеджер.
2. Мої успіхи і досягнення.
3. Для чого я поступив (ла) у ВНЗ.

4. Як я представляю свою майбутню кар'єру.
5. Моя професійна мета.
6. Що конкретно я збираюся зробити для досягнення своєї мети.
7. Самоаналіз.

1.3. Виконання контрольної роботи

Розділ 1. Моя професія

Однією з основних умов успішної кар'єри є правильний вибір професії. В умовах переходу до ринкової економіки в Україні спостерігається широкий суспільний інтерес до менеджменту. Вас теж зацікавила дана професія. Реальними професіями є, як правило, комбінація різних видів діяльності. Існує багато поглядів на професію менеджера.

У даному розділі потрібно представити індивідуальне бачення вибраної професії, тобто студент повинен продемонструвати, як він представляє вибрану спеціальність: що входить в круг його обов'язків, роль, яку б він хотів грати на роботі, які якості необхідні для даної професії.

Написанню цього розділу сприятиме звернення до літератури, присвяченої даній професії, спогадів або життєписів людей, які відзначились в даній області; варто поговорити з людьми, які працюють в цій сфері.

Підсумком виконаної роботи служитиме написання першого розділу контрольної роботи, де треба висловити ваші власні уявлення про професію менеджера (економіста, маркетолога) на основі прочитаної літератури.

Розділ 2. Мої успіхи і досягнення

У даному розділі студент повинен описати досягнуті їм успіхи. Дуже важливо правильно оцінювати себе. Далеко не завжди і не кожному вдається розібратися в своїх досягненнях і невдачах. Але, знаючи себе достатньо добре, ви можете мінімізувати невдачі, пов'язані з особовими якостями, а деколи і перетворити свої невдачі на досягнення.

Ваші досягнення є основою для складання персонального резюме, з яким ви підете до працедавця. І на основі резюме він вирішуватиме, чи підходите ви йому. Тому дуже важливо зуміти себе подати якнайкраще. Чим краще ви це зробите, тим більше шансів отримати престижну і високооплачувану роботу.

Необхідно правильно підготувати і уявити інформацію про себе. Відомий американський бізнесмен Харві Маккей писав: «Ви — товар. Якщо цей товар не беруть, значить, пора подумати про зміну стратегії маркетингу, провести власну переоцінку так, щоб побачити себе в іншому світлі. Вам слід перестворювати себе». Ви повинні так подати свої досягнення і успіхи, щоб як товар на ринку праці були миттєво помічені і запитані роботодавцем.

Наприклад, знання англійської мови вважається досягненням. Адже повноцінному менеджеру, в якій би він країні не знаходився, потрібно знати англійську мову.

Прикладами ваших досягнень служать отримання медалей, різних дипломів, нагород, участь в олімпіадах, наукових зльотах і конференціях. До ваших досягнень можна віднести навчання в спеціалізованих школах і коледжах, наукові публікації, суспільну діяльність. Якщо у вас є досвід роботи — це ваш козир. Не забудьте написати про нього.

Розділ 3. Для чого я поступив (ла) у ВНЗ

Коли питаєш студентів, чому вони поступили саме в даний ВНЗ і саме на цей факультет, багато хто відповідає, що це неусвідомлений вибір. Вони сприймають процес навчання як отримання заліків і здачі іспитів, щоб задовольнити вимоги викладачів, а не думають про нього як про розвиток свого власного інтелекту і отримання реальної користі для себе. Лише невелика частина студентів усвідомлено вибирає конкретне місце навчання.

Студент, працюючи над цим розділом, повинен розуміти різницю тим часом, чому він поступив у ВНЗ, і для чого він поступив в нього. Спочатку перерахуйте причини, з яких ви поступили в інститут, тобто мотиви. А далі ви по-

винні написати, як збираєтеся використовувати навчання в Академії для досягнення своєї мети і що збираєтеся зробити для їх досягнення.

Ваше завдання на даному етапі — визначитися, виробити стратегію на період навчання.

Ви дуже конкретно, детально повинні уявляти, чого бажаєте досягти в житті, тому що саме від індивідуальної специфіки залежатиме те, що ви хочете отримати за роки навчання, чому необхідно надати особливу увагу, щоб примусити себе усвідомлено підійти до навчання в інституті, плануванню своєї кар'єри, сформуванню потреби в поліпшенні і вдосконаленні себе.

Маючи орієнтир перед очима, вам буде легше навчитися відділяти те, що потрібно знати, від того, що не потрібно знати, що треба зробити, щоб добитися успіху, навчитися змінювати своє життя і не боятися нового.

Крім того, важливо, щоб з самого початку навчання студенти зрозуміли переваги активного типу навчання, при якому вони самі є активними творцями знань, рішень, інформації і т.п., перед пасивним, в якому студенту відводиться роль слухаючого, засвоюючого, повторюючого. Ефективність при активній формі навчання набагато вище, ніж при пасивній. Доведено, що при пасивному навчанні об'єм засвоєної інформації не перевищує 30%.

Також необхідно зрозуміти переваги, які дає самоосвіта — самостійне, більш поглиблене вивчення якої-небудь проблеми, оскільки за час аудиторних (лекційних і практичних) занять можна лише поверхнево ознайомитися з основними поняттями і визначеннями, які вивчаються в якій-небудь дисципліні. Тому вам бажано велику частину інформації збирати і опрацьовувати самостійно.

Слід пам'ятати, що найголовніше для вашої майбутньої кар'єри — практичний досвід. Освіта має значення, але вона визначає головним чином те, з якої позиції ви почнете свою кар'єру. Треба серйозно відноситися до того, який досвід ви зможете придбати на даному етапі, трудитися ради цього, торгуватися з роботодавцем, оскільки саме в придбаному досвіді ключ до успіху в кар'єрі. Тільки 15% вищих менеджерів мають відповідну освіту, а 85% — досвід. Тому паралельно з освітою треба придбати досвід всіма можливими способами.

Розділ 4. Як я представляю свою майбутню кар'єру

Уявіть, що ваша майбутня кар'єра — ця велика подорож. Вважається, що подорож пройде успішніше, якщо мати хоча б докладну карту маршруту.

Тому в даному розділі ви повинні описати бачення майбутньої кар'єри по можливості максимально детально. Деякі побоюються, що майбутнє може скластися по-різному і вони не хочуть описувати розвиток своєї кар'єри детально, а роблять це лише у загальних рисах з боязні, що їх кар'єра складеться по-іншому, тобто вони просто збираються пливати за течією, надати свою кар'єру випадку. Багато хто надмірно орієнтований на процес діяльності і дуже слабо — на кінцеву мету. Вислів стародавніх мореплавців свідчить: «Пливу не так, як вітер дме, а так, як вітрило поставлю!»

При написанні цього розділу треба виходити з правила, що наявність якогось плану краще, ніж повна його відсутність. Студент повинен уявити образ бажаного майбутнього. Він — як провідна зірка, що буде постійно примушувати вас прагнути її. Це бачення детально описане на папері, перетворюється на опис вашої головної професійної мети, яка буде представлена у вигляді певного місця роботи і доходу. Але обов'язково потрібно описати їх на папері. Мету слід висловлювати на папері. Тільки письмово вона знаходить реальність і ви починаєте сприймати її всерйоз. Приклад зображення вашої мети може виглядати таким чином (рис 4.1).

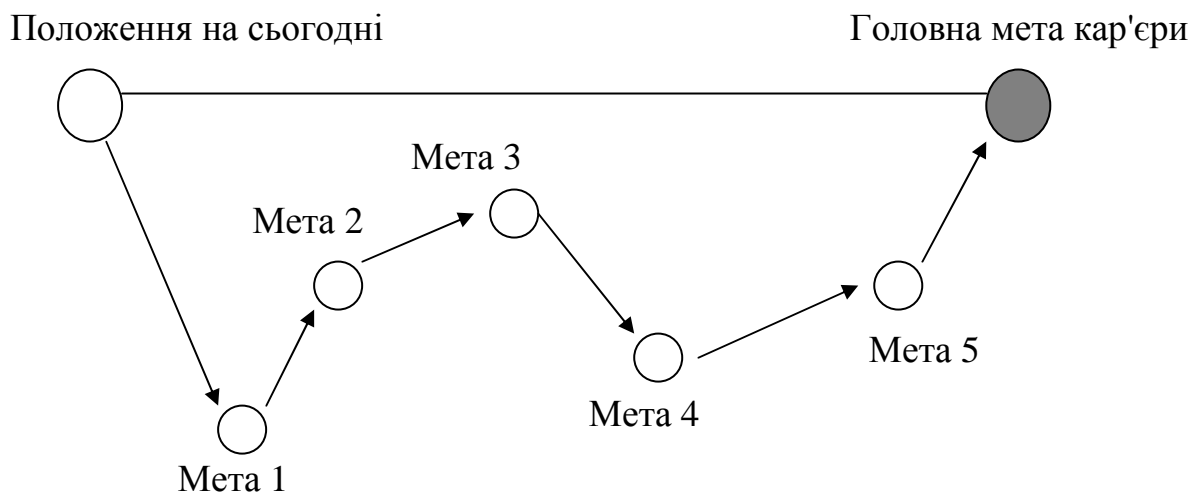


Рис. 4.1 – Схема основної мети кар'єри

З даної схеми видно, що головна мета визначатиме напрям вашої діяльності. Але для досягнення головної мети необхідно цілеспрямовано досягати проміжної мети. Піддаючи аналізу цілі своєї кар'єри, важливо прояснити кожен проміжну мету на кожному етапі вашої кар'єри (рис. 4.2).

Припустимо, ви припускаєте пік професійної діяльності у віці 40 років. Відправною крапкою служитиме ваш вік на даний період часу (припустимо, 18 років). Період життя від 18 до 40 років потрібно розбити на декілька етапів (не менше трьох), на кожному з яких ви відобразите передбачуваний дохід і бажане місце роботи, які хотіли б мати до даного періоду життя.

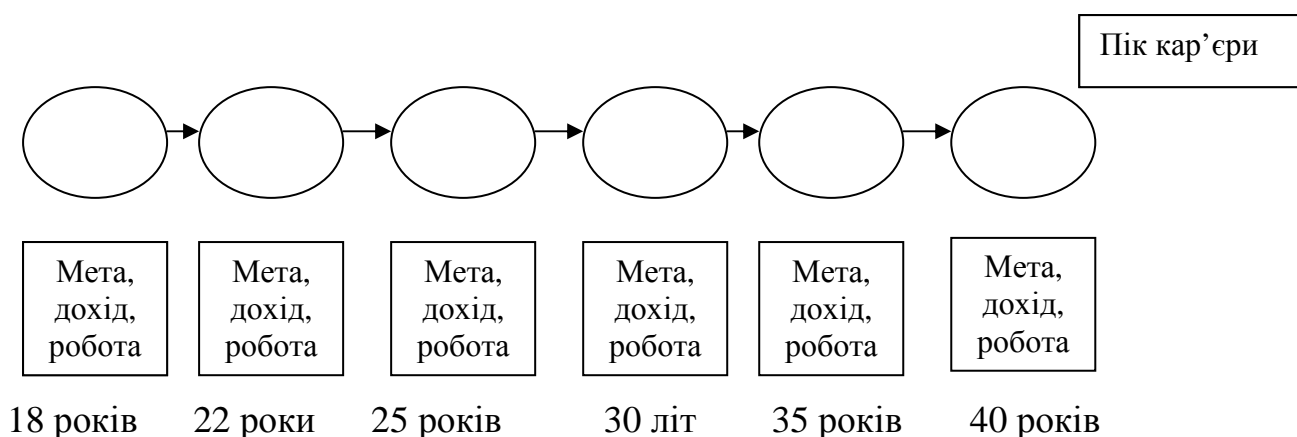


Рис. 4.2. - Схема проміжної мети і етапів кар'єри

Розписуючи роботу і доходи, ви тим самим опишете кар'єрну мету (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Вік	Бажаний дохід	Передбачувана робота
18		
22		
25		
30	10 тис грн	Керівник у невеликій фірмі
35		
40		

Під таблицею потрібно спробувати описати кожний з етапів — як ви представляєте власну роботу. Ви єдиний, хто знає, яка робота потрібна саме вам: роль, яку ви хотіли б грати на роботі; посаду; якими якостями, здібностями, досвідом, знаннями ви повинні володіти; вид організації, який вас привертає (банківська, туристична, комп'ютерна і т.д.).

Наприклад. Я шукаю місце керівника в невеликій фірмі, що працює на ринку цінних паперів міста Харкова, де я міг би реалізувати свої адміністративні здібності, професійну підготовку і знання маркетингу з місячним окладом не менше 10 тис. грн. Таку посаду я хотів би мати до 30 років.

Після опису кожного з етапів кар'єри у вас з'явиться можливість проведення аналізу того, чим ви вже розташовуєте на даному етапі, і проведення роботи над собою у напрямі того, до чого вам необхідно прагнути, щоб досягти наступного етапу. А у результаті досягти піку своєї професійної діяльності на той час, до якого ви його запланували. Письмова форма дозволить бути більш об'єктивним, до схеми можна буде повертатися для змін у міру з'ясування своєї позиції.

Розділ 5. Моя професійна ціль

Постановка цілі вимагає виразити у вигляді чітких намірів і в точних формулюваннях ваші явні і приховані потреби, інтереси, бажання або завдання, зорієнтувати дії і вчинки на цю ціль, а також на їх виконання. Постановка цілі означає погляд в майбутнє, орієнтацію на концентрацію ваших сил і активності на тому, що повинне бути досягнуте. Таким чином, ціль описує кінцевий результат. Йдеться не про те, що ви робите, а про те, для чого робите. Ціль є викликом вам і спонукає до дій. Без мети відсутній критерій оцінки, по якому ви могли б оцінити зусилля і трудовитрати, тобто постановка цілі дозволяє визначити критерії, що дозволяють судити, чи важливе те, що ви робите. Ціль, крім того, є ще і масштабом для оцінки досягнутого. Навіть найкращий метод роботи нічого не коштує, якщо ви наперед чітко і однозначно не визначите те, чого хочете.

Щоб поставити ціль, треба думати про майбутню кар'єру. Традиційне мислення в рамках приватних завдань чревато тим, що ви загубитеся в дрібницях. Мислення ж в масштабах цілі кар'єри сприяє тому, що частковості підкоряються цілому: стає ясно, в якому напрямі рухатися і яким повинен бути кінцевий результат. Ціль служить концентрації сил на дійсно ключових напрямках. Усвідомлення своєї цілі припускає значну самомотивацію для роботи. Кожна ціль має значення тільки тоді, коли встановлені терміни її втілення і сформульовані

бажані результати. Тому дуже важливо при описі цілі встановити терміни і сформулювати результати. Якщо ціль не має тимчасових меж, немає ніякої можливості і стежити за своїми успіхами.

Ціль допомагає добитися великих змін, якщо вони відповідають наступним критеріям:

- людина відчуває себе особисто зацікавленою в їх досягненні;
- можливо успішне просування до них малими кроками, бо малий крок, що робиться відразу, дає часом більший ефект, ніж обширні, стратегічні і грандіозні, задуми, за якими слідує затяжні дії;
- встановлені тимчасові межі;
- чітко встановлений конкретний кінцевий результат.

Ці характеристики можна вивчити на прикладі наступних заяв про професійну ціль: добитися посади генерального директора до кінця року з окладом не менше 13 тис. грн в місяць; стати кваліфікованим керівником за час проходження курсів перепідготовки; за наступні 12 місяців збільшити дохід на 20%.

Можна представити вашу професійну ціль у вигляді схеми (рис. 4.3).

Довгострокова ціль (все життя)	Середньострокова ціль (від 1 року до 5 років)	Короткострокова ціль (до одного року)
Стати директором	Пройти практику в престижній фірмі	Зібрати та прочитати рекламні оголошення
Започаткувати свій бізнес з рівнем доходу 200 тис. грн на рік	Очолити відділ	Поширення контактів і зв'язків
Розвинути свій бізнес до 900 тис грн на рік		Гарно підготуватися до співбесіди з керівництвом фірми, щоб справити добре враження
Стати медіамагнатом і мати власну ТРК		

Рис 4.3 – Схема професійної цілі

У розділі необхідно описати тільки професійну (кар'єрну) ціль, не зачіпаючи особистої цілі (скинути зайву вагу, придбати автомобіль, вийти заміж і т.д.). Слід встановлювати конкретну короткострокову ціль (термін досягнення якої 12 місяців), злагоджену з досягненням вашої середньострокової (5 років) і довгострокової глобальної цілі (життєвої цілі).

Шкала на цій схемі показує час досягнення даної цілі. Наприклад, ви плануєте очолити відділ через 5 років, через 10 років стати директором, а через 25 років — медіамагнатом, тобто до 45 років.

Завдання в цьому розділі — висловити вашу конкретну професійну ціль, тобто та ціль, яка наближатиме вас до піку кар'єри. Результати роботи можуть бути надані у вигляді таблиці (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

№ п/п	Ціль	Терміни	Вік	Вірогідність досягнення мети
ДОВГОСТРОКОВА ЦІЛЬ				
1				
2				
СЕРЕДНЬОСТРОКОВА ЦІЛЬ				
1				
2				
КОРОТКОСТРОКОВА ЦІЛЬ				
1				
2				

У колонці «Ціль» вам слід написати місце роботи, посаду, яку припускаєте мати, і очікуваний дохід на даному місці роботи, тобто відобразити результат аналізу цілі.

Ціль описується тим рівнем доходу і посадою, які ви розраховуєте мати в певному віці.

Указуючи терміни досягнення цілі, ви повинні написати конкретні тимчасові рамки, які обмежують досягнення даної цілі. Знаючи терміни досягнення цілі, ви можете прописати вік, до якого припускаєте досягти конкретну ціль.

Вірогідність досягнення цілі оцінить від 1 до 100 балів на основі аналізу ваших можливостей, тобто, проаналізувавши свої сильні і слабкі сторони, ви проставите відповідаючу реальності кількість балів.

Розділ 6. Що конкретно я збираюся зробити для досягнення своєї цілі

Після того, як ви прояснили питання про професійну ціль (проаналізували ціль), необхідно провести аналіз наявності ресурсів для їх досягнення. В процесі аналізу треба виявити необхідні для досягнення бажаної цілі засоби (особисті, фінансові, тимчасові ресурси). Завдання в даному розділі — провести аналіз «ціль — засіб», в результаті якого важливо визначити ті конкретні кроки і дії, які сприятимуть досягненню вашої цілі (рис.4.4). Цей розділ складається з наступних етапів.

1. Що конкретно я збираюся зробити для досягнення своєї цілі за період навчання у ВНЗ.

Аналіз цілі

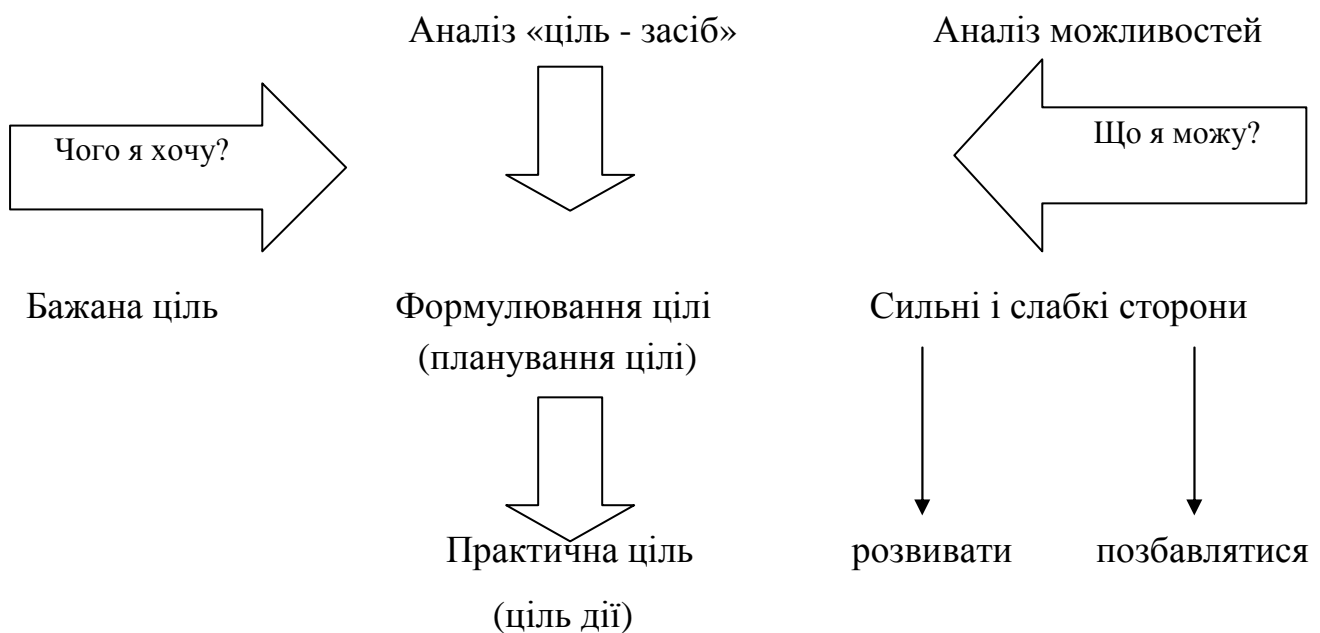


Рис 4.4 – Процес постановки цілі

2. Що конкретно я збираюся зробити для досягнення своєї цілі за перші 5 років після закінчення ВНЗ.

3. Що конкретно я збираюся зробити для досягнення своєї цілі в подальші 10 років.

На першому етапі необхідно описати конкретні дії, які ви плануєте зробити для досягнення вашої цілі за період навчання у ВНЗ (стажування за межею, практика в престижній фірмі і т.д.).

Припустимо, ваша ціль на даному етапі — вивчити англійську мову. Тому в період навчання у ВНЗ ви будете:

- 1) займатися з репетитором двічі на тиждень;
- 2) брати участь в олімпіадах з англійської мови, щоб вас відзначили, оцінили і як кращого відправили удосконалювати англійську мову за рубіж;
- 3) удома самостійно займатися з касетами і підручниками.

Ви знаєте, що після закінчення ВНЗ добре володітимете англійською мовою.

Враховуючи, що на перспективу планувати складніше, описувані способи досягнення цілі на другому етапі повинні бути конкретнішими, ніж на третьому етапі, а перший етап неможливо описати максимально конкретно. Якщо зіставити ці три етапи за схемою «Професійна ціль» в розділі, на першому етапі відображатимуться засоби для досягнення середньострокової цілі, а на другому і третьому етапах довгострокові цілі.

Результати можна записати у вигляді таблиці (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Професійна ціль	Аналіз «ціль-засіб			
	Необхідні засоби	Є в наявності	Не є в наявності	Практична ціль (дії)
1	2	3	4	5
ЗА ЧАС НАВЧАННЯ У ВНЗ				
В ПЕРШІ П'ЯТЬ РОКІВ ПІСЛЯ ЗАКІНЧЕННЯ ВНЗ				
В ПОДАЛЬШІ ДЕСЯТЬ РОКІВ				

При проведенні аналізу «ціль — засіб» за допомогою особистої форми визначається ціль, яка записується в першу графу. Кожна ціль повинна бути зіставлена із засобами, необхідними для її досягнення, які заносять в другу графу. Визначивши засоби, слід їх розділити на ті, які є в наявності і не є в наявності

(четверта графа). В п'ятій графі слід описати практичні дії, необхідні для досягнення відсутніх засобів, які були визначені на останньому аналізі «ціль - засіб».

Аналіз «ціль — засіб» кожної професійної цілі допомагає проаналізувати довгострокову, середньострокову короткострокову ціль кар'єри.

Розділ 7. Самоаналіз

При роботі над цим розділом вам необхідно повернутися до схеми процесу постановки цілі (розд. 6, рис. 4.4). Аналіз цілі був проведений в п'ятому розділі «Моя професійна ціль», аналіз «ціль — засіб» — в попередньому розділі. В даному розділі ви повинні пропрацювати ситуаційний аналіз або аналіз можливостей.

Ситуаційний аналіз допоможе виявити ваші слабкі і сильні сторони і визначити, які сфери ви можете розвивати, над чим слід працювати. Шляхом аналізу своїх здібностей ви повинні визначити, що ви взагалі можете зробити, тобто який особистий потенціал для досягнення своєї цілі маєте в розпорядженні.

Для людини важливо розпізнавати свої можливості, розвивати їх, використовувати шанси і відповідати за власне майбутнє.

Результати роботи ви можете записати в табл. 4.4.

Раніш виявлену ціль кар'єри потрібно зафіксувати в першій графі. Далі необхідно скласти перелік якостей, необхідних для досягнення цілі.

Шляхом аналізу своїх здібностей можна визначити, яким особистим потенціалом для досягнення цілі ви розташовуєте на даний момент. Результат проведеного аналізу занести в третю графу.

Таблиця 4.4

Професійна ціль	Аналіз «ціль-засіб			
	Необхідні засоби	Є в наявності	Не є в наявності	Практична ціль (дії)
1	2	3	4	5
ДОВГОСТРОКОВА ЦІЛЬ				
СЕРЕДНЬОСТРОКОВА ЦІЛЬ				
КОРОТКОСТРОКОВА ЦІЛЬ				

Крім того, ви повинні чітко представляти свої слабкі місця (четверта графа), щоб розробити дії, які можуть сприяти прояву або розвитку подібних якостей. Намічені заходи для заповнення бракуючих якостей потрібно занести в останню графу табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Професійна ціль	Аналіз «ціль-засіб			
	Необхідні засоби	Є в наявності	Не є в наявності	Практична ціль (дії)
Стати директором фірми, що працює на ринку цінних паперів	1. Уміння ризикувати 2. Лідерські і вольові якості 3. Здібності керівника: уміння переконувати, пробивна сила, здібності до кооперації 4. Комунікабельність 5. Інтелектуальні здібності: логічне мислення, творчий потенціал	1. Уміння ризикувати 2. Комунікабельність 3. Логічне мислення, уміння переконувати, пробивна сила	1. Здібності в ко-операції 2. Лідерські і вольові якості 3. Розсудливість, творчий потенціал	

Необхідно провести ситуаційний аналіз ваших якостей для кожної цілі і занести результати аналізу в таблицю.

Контрольна робота «Моя кар'єра» — це творча робота студента.

Ціль написання контрольної роботи — відобразити результати роботи студента у напрямі розробки особистого плану кар'єри, що включає професійну ціль, життєві етапи, самоаналіз і роботу над собою, а також особисті якості і дії, за допомогою яких він хоче добитися престижного і високооплачуваного положення в суспільстві.

При перевірці роботи основними критеріями служать зв'язність розділів, стислість, конкретність.

Звичайно контрольна робота не має єдиної, однакової для всіх структури, її зміст і структура визначаються вибраною темою і літературою, що використовується. Звичайно контрольна робота націлена на перевірку знань студента по якій-небудь дисципліні.

Ця робота є проявом творчості кожного студента, направленою на планування своєї майбутньої кар'єри.

У другій частині контрольної роботи вивчити теоретичні питання і висловити їх зміст з теми, номер яких визначається за останньою цифрою залікової книжки.

Самостійно вирішити конкретні ситуації.

Завдання для написання контрольної роботи з курсу

«Організація праці менеджера»

Тема 1. Інтегрована модель якостей сучасного менеджера.

- 1 Сутність і управлінські ролі менеджера
- 2 Оцінка ділових якостей менеджера
- 3 Визначення ролевої спрямованості діяльності менеджера
- 4 Взаємозв'язок чинників, які впливають на управлінську діяльність і здатність менеджера

Список літератури

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс.- М.,1995.
2. Гвишиани Д.М. Организация управления-М.,1972.
3. Друкер П.Ф. Эффективный управляющий-М.,1994.
4. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда-М.,1997.
5. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления-М.,1986.
6. Пшоловский Т. Принципы совершенной деятельности-К.,1993.

Ситуація 1

У Ваш «дружний колектив» приходять «новачок». Він вважається прекрасним фахівцем і його якості відповідають більшості якнайкращих якостей менеджера. З часом це підтверджується, але з'ясовується, що при виконанні термінових завдань, що вимагають високої організованості і пунктуальності, якість його роботи знижується. Ви запрошуєте його на бесіду і говорите....

Ситуація 2

Прийнявши на роботу менеджера, Ви сподівалися на більш ефективну роботу, але в результаті розчаровані, оскільки він не відповідає одній з найважливіших якостей менеджера — самодисципліні. Він не обов'язковий, не зібраний, не уміє відмовляти. Але проте, він відмінний професіонал в своїй діяльності. Як Ви вирішите дану ситуацію?

Ситуація 3

Вам запропоновано заповнити анкету, присвячену перевагам самоменеджменту. Які з цих переваг найважливіші і які найбільшою мірою роблять вплив на формування життєвої цілі менеджера? Що Ви запишете як визначення в графу «Організованість»?

Свою відповідь аргументуйте.

Тема 2. Управлінська праця і його наукова організація

1. Визначення терміну «менеджер». Категорії працівників, які відносяться до управлінського персоналу.
2. Зміст управлінської праці менеджерів, її відмінність від інших видів трудової діяльності.
3. Основні види розподілу праці менеджерів і їх відмінність.
4. Основні функції менеджерів.
5. Головні вимоги до професійної компетенції менеджерів, основні уміння, що визначають ефективність їх праці залежно від рівня управління.

Список літератури.

1. Атаев А.А. Управленческая деятельность. Практика и резервы организации.-М.: Экономика,1988.
2. Вудкок М., Фрексис Д. Раскрепощенный менеджер-М: Дело,1991.
3. Ермошенко Н.Н., Бришченко Г.И. Управление производством и руководителем-Киев-Донецк: Вища школа,1989.
4. Попов А.В Теория и организация американского менеджмента-М., Московский университет,1991.
5. Уткин Э.А. Профессия-менеджер-М.: Экономика,1992.
6. Фишер П. Новичок в кресле шефа-М.: ИНФРА-М,1995.
7. Якокка А. Карьера менеджера: Пер с англ-М.: Прогресс,1990.

Ситуація № 1

У Стародавній Греції протягом декількох сторіч великою популярністю при ухваленні важливих управлінських рішень, наприклад, оголошенні війни, виборі тієї або іншої стратегії захисту або розв'язанні важливої суперечки, зверталися до дельфійського оракула. Впадаючи в екстаз, він викрикував деколи незв'язні слова, які, як вважалося, вкладалися в його вуста богами і були наповнені вищим значенням. При храмі Аполлона, де відбувалося дійство, існувала рада старійшин, яка інтерпретувала відвертість оракула і потім оголошувала всьому населенню міста про розв'язання і прийняття рішень на підставі інформації, отриманої від оракула.

***Проблема 1.** Оцініть з погляду сучасного бізнесмена цей незвичайний спосіб отримання управлінської інформації. Чи може що-небудь з цієї управлінської технології бути використано в сучасній практиці управління?*

Тема 3. Розвиток науки про організацію праці

1. Сутність, значення і завдання наукової організації праці на сучасному етапі
2. Розвиток наукової організації праці за рубежом (Ф. Тейлор, Р. Форд, Р. Емерсон, А. Файоль, Е. Мейо, Мері Фоллет, В.И. Терещенко і ін.).
3. Становлення вітчизняної науки про організацію управлінської праці
 - 3.1. Особливості розвитку ідей про наукову організацію праці в Росії і Україні.
 - 3.2. Основні закони наукової організації виробництва і наукової організації праці.
 - 3.3. Сутність поглядів представників організаційно – технічної концепції управління: А.А. Богданова, О.А. Ерманського, А.К. Гасшева і Е.Ф. Размирович.
 - 3.4. Основні положення соціальної концепції управління П.П. Керісенцева, Н.А. Вішке, Ф.Р. Дунаєвського.
4. Принципи пошуків резервів в управлінні.

Список літератури

1. Гастев А.К. Как надо работать - М: Экономика, 1966-478с.
2. История менеджмента-М., ИНФРА-М., 1997-256с.
3. Корисенцев П.М. Принципы организации-М.: Экономика, 1966.
4. Наука управляти: з історії менеджменту. Навч посібник / Упорядник І.О. Слепов-К., 1993.
5. Туленков М.В. Вступ до історії та практики менеджменту: Навч посібник-К., МАУП, 1998-138с.

Ситуація № 1

Протягом всього життя Олександр Македонський не раз опинявся в ситуації, коли, здавалося б, розвиток події, результат бою і т.д. залежали від зовнішніх сил, управляти якими не представлялося можливим, тобто, по суті, залежали від волі випадку. Але, як правило, завжди в таких ситуаціях він умів знаходити розв'язання, які при сприятливому збігу обставин могли привести до благополучного результату. Наведемо як приклад деякі з них.

Ситуація 1.1 Битва при Границі. Це було безпосереднє зіткнення македонських військ з персидською армією, зіткнення двох різних військових шкіл свого часу, двох кодексів честі, двох світоглядів. Персидські воєначальники знали, що македонське військо висадилося в Азії, подолавши Геллеспонтський протоку, і чекали його у Граника, де і відбулася знаменита битва.

Олександр Македонський, підійшовши впритул до розташування ворожого війська, не дав солдатам відпочити, а відразу велів починати бій, порушуючи прийняті традиції ведення бойових дій. Зате він залишився вірний своєму принципу подвійної несподіванки.

Ситуація 1.2. Море відступило. Олександр Македонський вирішив, також всупереч традиціям, використовувати зимовий період для того, щоб забезпечити більш сприятливу розстановку сил в бойових діях літньої кампанії. Необхідно було вчинити перехід від Фаселіди до Памфілії через важкопрохідні гори. По цьому шляху він відправив свої основні війська. Проте цей же шлях можна було викона-

ти уздовж узбережжя по вузькій стежині під нависаючою над морем скелею. При південному вітрі стежину заливало водою. А в цей період якраз дули південні вітри, і пройти по цьому шляху вважалося у місцевого населення безумством.

Ситуація 1.3. Битва при затоці Ісса. В 333 р. до н.е. в битві між македонською і персидською арміями при затоці Ісса на побережжі Середземного моря розв'язувалася доля Передньої Азії. В цій битві Олександр Македонському вперше протистояв сам великий цар Персидської імперії Дарій. Розташування і співвідношення сил було таке, що перемога повинна була залишитися за тим, хто першим прорве розташування військ супротивника. У військ Дарія була значна, в 2-3 рази, перевага в чисельності, в той же час війська Олександра Македонського були дещо вдаліше розташовані.

Проблема 1. Оцініть описані вище управлінські ситуації, в яких Олександр Македонському довелося ухвалювати рішення, від яких залежало багато що і перш за все — результат боротьби з могутньою Персидською імперією. Які розв'язання в цих управлінських ситуаціях слід було б, з вашої точки зору, прийняти головнокомандуючому македонської армії?

Ситуація № 2

Наполеон Бонапарт, будучи призначений головнокомандуючим французькою армією в Італії в 1796-1797 рр., блискуче виграв ряд битв у протиставленої йому чудово озброєної австрійської армії, від якої французи терпіли поразку за поразкою. В цей час у влади Франції знаходилася Директорія, стурбована в основному особистим збагаченням і зміцненням власної влади.

Наполеон в одну з безсонних ночей під час італійської кампанії аналізував становище, що склалося у Франції.

Проблема 2. На які думки могла навести молодого полководця система управління, яка склалася у Франції? Які стратегічні розв'язання могли бути прийняті Наполеоном в цій ситуації?

Ситуація № 3

У кінці 1978 р. Чи Якокка очолив компанію "Крайслер". Якраз в день його приходу було оголошено, що збитки компанії в попередньому кварталі склали 160 млн. дол., що було найнижчим показником за всю її історію. В компанії не існувало єдиної системи управління. В ній було 35 віце-президентів, і кожний "біг по власній доріжці". Взаємодія між різними службами, наприклад між конструкторами і виробничниками, необхідна при розв'язання загальних задач, практично була відсутня. Але найстрашніше полягало в тому, що керівництво компанії не усвідомлювало всієї глибини і тяжкості кризового положення, що склалося.

Чи Якокка розумів, що він зможе щось змінити в даній ситуації, тільки якщо йому буде надана можливість повністю перетворити існуючу систему управління компанією. І така можливість Якокке була надана.

Проблема 3. Як повинен був би діяти в ситуації, яка склалася в компанії "Крайслер", новий керівник? З чого було слід би почати перетворення в компанії?

Тема 4. Розділення і кооперація управлінської праці

1. Основні види розподілу управлінської праці: Сутність і зміст.
2. Сутність і необхідність вертикального і горизонтального розподілу праці.
3. Функціональний розподіл праці (Ділова гра «Проектування матриці розподілу адміністративних функцій управління (РАФУ)»).
4. Розпорядницька праця менеджера.
5. Організація ефективної роботи команди фірми.

Список літератури.

1. Базаров Т.Ю. Игра как средство командообразования. В кн. Психология сегодня. Т2 Вып2 М.,1996.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации: Уч пос М.,1996.
3. Зотов В.В., Ленский Е.В. Задачи и организационные основы менеджмента-М.,1995.
4. Комлев Е.Н. Научные основы управления и организации труда-М., Высшая школа,1998.

Ситуація 1

Ви приступили до нової роботи тільки неділю тому, несподівано виникла проблема, яку, як Вам здається, самотійно вирішити Ви не можете. Звертатися за порадою до більш досвідченим колегам Вам не хочеться, оскільки боїтеся втратити авторитет в їх очах і показатися несамотійним. Як Ви поступите?

Ситуація 2

Ви — новий молодий керівник одного з підрозділів підприємства і відчуваєте насторожене відношення до себе оточуючих Вас співробітників. Причому Ви потрапили в колектив, де немає чіткого розподілу і виконання своїх обов'язків. А на Вас ще тисне і вантаж боргів, що залишилися після Вашого попередника. Таким чином, Вам необхідно підвищити рівень ефективності праці і організувати злагоджену і успішну роботу Вашого підрозділу. Ваші дії в цей період?

Тема 5. Організація особистої роботи менеджера

1. Ефективне використання робочого часу.
2. Принципи організації роботи менеджера.
3. Визначення пріоритетів вирішуваних задач.
4. Планування управлінської діяльності менеджера (перспективні і оперативні плани).

Список літератури.

1. Атаев А.А. Управленческая деятельность. Практика и резервы организации-М.: Экономика, 1988.
2. Блейк Р., Моутон Д. Научные методы управления-К., Наукова думка, 1990.
3. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер-М.: Дело, 1991.
4. Зайверт Л. Ваше время-в ваших руках-М: Экономика, 1991.
5. Ниссене Й., Воутилайнен Э. Время руководителя-М.: Экономика, 1988.
6. Не повторить ошибок. Практические советы руководителю-М.: Экономика, 1988.
7. Платонов С.В., Третьяк В.И., Черкасов В.В. Искусство управленческой деятельности - К.: Либра, 1996.

Ситуація 1

Спостерігаючи за роботою свого підлеглого, Ви бачите, що він не вміє планувати час, який відводиться на виконання доручень, внаслідок чого відбуваються зриви плану. Що слід зробити в подібній ситуації?

Ситуація 2

Ви стали свідком бесіди двох своїх колег. Один з них затверджує, що планування необхідно здійснювати, починаючи з перспективних справ, тобто на рік. Його опонент вважає, що планування зручно починати із записів справ на тиждень. Чию точку зору Ви підтримуєте? Обґрунтуйте свою позицію.

Ситуація 3

Один з Ваших підлеглих відстоює свою думку, згідно якій всі доручення, які він одержує від Вас, неможливо виконати за відведений час, і, отже, необхідно або зменшити кількість доручень, або збільшити час на їх виконання. Що можна відповісти підлеглому?

Ситуація 4

Використовуючи наявні знання і навички, розробіть форму планування справ на тиждень, місяць і рік.

Ситуація 5

До завтрашнього дня Вам необхідно надати перспективний і середньостроковий плани роботи Вашої організації Вашому керівнику. Але Ваш комп'ютер «завис» і Ви не справляєтесь із завданням. Ваші дії?

Тема 6. Формування управлінської праці, облік і аналіз робочого часу

1. Сутність, функції, зміст нормування праці.
2. Значення нормування управлінської праці.
3. Принципи нормування праці.
4. Методи нормування витрат праці.
5. Аналіз використання часу.
6. Система планування часу менеджером.

Список літератури.

1. Виханский О.С., Нумов А.И. Менеджмент М., 1998.
2. Гандина Н.М. Экономика и нормирование труда: Уч пос , Изд-во ИГЭА, 1994.
3. Генкин Б.М., Петроченко П.Ф., Бухалеов М.И. и др Нормирование труда-М., Экономика, 1985.
4. Зайверт Л. Ваше время – В Ваших руках М., Интерэксперт, 1995.
5. Кричевский Р.Л. «Если Вы руководитель...»-М., Дело, 1996.
6. Ладанов И.Д. Практический менеджмент М., Элник, 1995.

Ситуація 1

Ви — начальник відділу великого підприємства, у Вас в підкоренні знаходиться 50 службовців. Деякі Ваші підлеглі постійно звертаються до Вас за порадою або рекомендаціями з питань, які повинні вирішувати самостійно, і тим самим відволікають Вас від невідкладних і більш важливих справ. Як Ви зробіте в цій ситуації і чи є в ситуації, що склалася, Ваша вина як керівника?

Ситуація 2

Ви — керівник великої будівельної організації. В першу чергу Ви завжди виконуєте невідкладні справи. Ви намагаєтеся самостійно вирішувати всі важливі питання і тим самим витрачаєте велику частину свого робочого часу, але частина справ так і залишається «лежати на столі». Як виправити ситуацію, що склалася?

Ситуація 3

Ви зайняті виконанням важливої і термінової справи. В цей час Вам телефонують і просять консультацію з питання, яке знаходиться в компетенції Вашого заступника. Ваші дії?

Ситуація 4

Наприкінці робочого тижня у Вас склалася ситуація, коли виникло багато завдань, які вимагають Вашої уваги і сил. Як Ви справитеся з даною ситуацією?

Ситуація 5

Ви відчуваєте, що намічені на день справи Ви не встигаєте зробити вчасно. Крім того, що вже виконано, ще потрібно провести нараду з керівниками підрозділів, замовити квитки на літак для майбутнього відрядження, зробити замовлення на поставку товарів і зустрітися з робітниками з приводу впровадження у виробництво нової технології. Як Ви поступите в даній ситуації:

- а) Постараєтесь швидко все зробити самі?
- б) Передоручить деякі справи секретарю або помічнику?
- в) Перенесете незроблене на інші дні?

Вибране розв'язання обґрунтуйте.

Тема 7. Організація робочого місця менеджера. Умови праці

- 1. Організація робочих місць.
- 2. Планування робочих місць.
- 3. Технічне оснащення робочих місць.
- 4. Вдосконалення умов праці.

Список літератури.

- 1. Комлев Е.И. Научные основы управления и организации труда-М., Высшая школа,1998.
- 2. Курс «Личная организация»-М., Менеджер-сервис,2001.
- 3. Ламекин В.Ф. Оргтехника (для офиса)- Ростов-на-Дону: Феникс,1997-470с.
- 4. Ниссенен И., Воутилайнен Э. Время руководителя: эффективность использования: Пер с финского-М.: Экономика,1988-192с.
- 5. Передерий Н. Организация труда руководителя фирмы на базе ЭВМ / Управление персоналом-1999-№6.
- 6. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии-М: Высшая школа,200-304с.

Практичне завдання

1. Сформулюйте письмово основні вимоги до організації робочого місця:

- а) студента;
- б) керівника.

2. Зобразите графічно планування робочого приміщення керівника при Т-образному розташуванні робочого столу

Вирішити ситуацію.

Ситуація 1

Ваша фірма переїздить в новий офіс. Всі співробітники зайняті переїздом. Начальники відділів прагнуть зайняти кабінети поряд з Вашим. Як Ви поступите з розподілом кабінетів, щоб робота була ефективною:

а) відділи, робота яких безпосередньо пов'язана з кінцевим результатом, за напрямом залежним від Вас, Ви відправите на інший поверх, щоб вони могли працювати самостійно;

б) іншим відділам, робота яких нерозривно пов'язана з Вашою, Ви надасте кабінети поряд зі своїм, тому що Вам треба часто зустрічатися з ними під час роботи?

Запропонуйте свій варіант розподілу кабінетів.

Ситуація 2

Ви — керівник будівельної організації. Понеділок — початок тижня, початок робочого дня. Ви заходите в кабінет, прохаєте секретаря принести чашку кави і займаєте своє робоче крісло, оглядаєте свій кабінет і з тяжкістю в погляді дивитеся на свій робочий стіл: купа паперів різного призначення знаходиться в абсолютному безладді. На 10.00 у Вас призначена нарада з керівниками відділів, але в такому «хаосі» Ви не можете знайти потрібні для проведення наради документи. Як Ви справитеся з даною ситуацією?

Ситуація 3

Діяльність Вашого безпосереднього підлеглого (начальника відділу маркетингу) пов'язана з постійним використанням оргтехніки, але габарити його кабінету не дозволяють встановити на його робочому місці всю необхідну

техніку. В ході діяльності він постійно проходить через робочі місця інших службовців. У зв'язку з цим він витрачає час на розмови і особисті прохання, втрачаючи тим самим як свій робочий час, так і відволікаючи інших. Як вирішити дану ситуацію?

Ситуація 4

Ви зробили ремонт свого кабінету. Залишилося тільки вибрати меблі. Дизайнер Вашої фірми радить Вам вибрати меблі відомого виробника, але Вам подобається інша. Як Ви поступите?

Тема 8. Інформаційне забезпечення роботи менеджера

1. Значення і роль інформації в роботі менеджера.
2. Види службових документів.
3. Вимоги до службових документів.
4. Організація роботи менеджера з документами.
5. Складання і оформлення документів.
6. Використовування ЕОМ в роботі з документами.

Список літератури.

1. Андронов Г. Современные методы ведения архивов на базе программно-технических средств / Управление персоналом-1999-№9.
2. Джей Р. Как писать предложения и отчеты, которые приносят результаты / Пер с англ Т.А. Сиваковой-Минск: Амалфея,1996-192с.
3. Кузнецов С.Л. Хранение документов в электронной форме / Управление персоналом-1997-№40.
4. Кузнецов С.Л. Автоматизированные технологии в делопроизводстве / Управление персоналом-1997-№12.
5. Ларин М. Документационное обеспечение и информационный менеджмент / Управление персоналом-1997-№11.
6. Ламекин В.Ф. Оргтехника (для офиса)- Ростов-на-Дону: Феникс,1997-470с.
7. Светлов Л. Автоматизированная система управления документами нового поколения / Управление персоналом-1999-№8.
8. Стенюков М.В. Образцы документов по делопроизводству (руководство к составлению)-М., Приор,1998-96с.

Управлінська ситуація

Один з керівників найбільшої автомобільної фірми "Форд", а згодом міністр оборони США при президенті Джоні Кеннеді Роберт Макнамара вважав, що письмовий виклад якої-небудь ідеї — перший крок до її реалізації. Він радив, перш ніж ухвалити важливе управлінське рішення, висловити його письмово, оскільки це допомагає управлінцю більш виразно представити проблему і шляхи її вирішення.

Проблема. Оцініть доцільність ведення записів при підготовці важливого управлінського розв'язання, виходячи з вашого досвіду управлінської роботи. Яка інформація представляє найбільшу важливість на етапі підготовки управлінського розв'язання?

Тема 9. Методи раціоналізації особистої праці менеджера

1. Робота над текстом.
2. Тренування пам'яті.
3. Записник керівника.
4. Ефективність ділового спілкування по телефону.
5. Підготовча робота перед службовими відрядженнями.

Список літератури

1. Берд П. Обуздай свой телефон. Как положить конец тирании собственного телефона-Минск.: Амалфея,1996-212с.
2. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощение менеджера. Для руководителя-практика: Пер с англ.-М.: Дело,1994-320с.
3. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: Пер с нем.-М., Интерэкспорт, ИНФРА-М, 1995-267с.
4. Комаров Е.Н. Какова у Вас техника личной работы (тест для руководителя) / Управление персоналом-1998-№6.
5. Костомаров М. Коммуникации как среда реализации функций информационного менеджмента / Управление персоналом-1998-№12.
6. Курс «Личная организация»-М.: Менеджер-сервис,2001.
7. Оллок Д. Управление временем и рабочей нагрузкой: Пер с англ.-М., Финпресс,1988-278с.

8. Панкратов В.Н. Искусство управлять собой: Практическое руководство-М.: Издат-во Института психотерапии,2001-256с.

9. Резник С.Д. Командировка / Эко-1985-№3.

10.Форсайт П. Делу – время: Как правильно распоряжаться своим временем / Пер с англ З.Я. Красневской-Минск.: Амалфея,1998-272с.

Ситуація 1

У директора об'єднання в кабінеті знаходиться представник заводу, якому об'єднання поставляє ряд виробів по кооперації і з яким склалися багаторічні добрі відносини. Він просить дещо змінити номенклатуру і терміни поставок, пояснює необхідність цього і передає відповідний лист. Не володіючи необхідною інформацією по суті запитання, що цілком природно, щиро бажаючи допомогти споживачу і в той же час не бажаючи його безпідставно обнадіювати, директор залишає лист у себе, обіцяючи розібратися і допомогти. Чи правильно він поступає?

Ситуація 2

Розглядаючи пошту, керівник знаходить документ, з яким необхідно ознайомитися детальніше, але часу зараз немає і він залишає документ у себе в надії уважно прочитати його в суботу вдома. Чи вірно він поступає?

Ситуація 3

Із структурного підрозділу документи поступають керівнику на підпис у трьох екземплярах: один піде до адресата, другий повернеться в підрозділ, третій залишиться у секретаря або в канцелярії. Третій екземпляр документа потрібен для підстраховування. Адміністратор не переконаний, що другий екземпляр швидко знайдеться в справах структурного підрозділу, тому його теж залишає у секретаря. Чи правильний такий підхід?

Ситуація 4

По роду діяльності Вам часто доводиться розмовляти по телефону. На це йде дуже багато службового часу.

Ви вирішили передати функцію відповідей на ділові дзвінки своєму помічнику. При цьому існує небезпека того, що помічник недостатньо досвідчений в тому, щоб розрізнити важливу і другорядну інформацію. Як слід поступити?

Тема 10. Організація управління конфліктними ситуаціями

10.1 Організаційна поведінка.

10.2 Конфлікти у сфері управління.

10.3 Специфіка форм прояву управлінських конфліктів.

10.4 Попередження і вирішення управлінських конфліктів.

Список літератури.

1. Андронов Г. Современные методы ведения архивов на базе программно-технических средств / Управление персоналом-1999-№9.

2. Джей Р. Как писать предложения и отчеты, которые приносят результаты / Пер с англ Т.А. Сиваковой-Минск: Амалфея,1996-192с.

3. Кузнецов С.Л. Хранение документов в электронной форме / Управление персоналом-1997-№40.

4. Кузнецов С.Л. Автоматизированные технологии в делопроизводстве / Управление персоналом-1997-№12.

5. Ларин М. Документационное обеспечение и информационный менеджмент / Управление персоналом-1997-№11.

6. Ламекин В.Ф. Оргтехника (для офиса)- Ростов-на-Дону: Феникс,1997-470с.

7. Светлов Л. Автоматизированная система управления документами нового поколения / Управление персоналом-1999-№8.

8. Стенюков М.В. Образцы документов по делопроизводству (руководство к составлению)-М., Приор,1998-96с.

9. Стенюков М.В., Кузнецова О.А. Составление документов на компьютере-М: Приор,1996-144с.

Ситуація 1

Ви часто буваєте у відрядженнях. При цьому перед Вами практично завжди встає одна і та ж проблема — як не забути необхідні речі і ділові папери. Що необхідно зробити в даній ситуації?

Ситуація 2

Ви часто помічаєте, що, хоча Ви завжди настроєні слухати співбесідника уважно, іноді значення того, що хоче сказати Ваш партнер вислизає від Вас, і Ви розумієте його слова зовсім в іншому контексті. Через це останнім часом Ви припустилися деяких помилок в роботі. Як Ви думаєте, в чому може полягати причина цього і що Вам потрібно зробити?

Ситуація 3

Ви протягом робочого тижня неодноразово намагалися додзвонитися до директора однієї фірми, але його не було на місці, а його секретар, вочевидь, неакуратно інформувала його про дзвінки, що поступають. Як Ви побудуєте бесіду з нею наступного разу?

5. КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМООЦІНКИ

1. Сутність і управлінські ролі менеджера.
2. Оцінка ділових якостей менеджера.
3. Визначення рольової спрямованості діяльності менеджера.
4. Взаємозв'язок факторів, що впливають на управлінську діяльність і здатність менеджера.
5. Визначення терміна «менеджер». Категорії працівників, які відносяться до управлінського персоналу.
6. Зміст управлінської праці менеджерів, її відмінність від інших видів трудової діяльності.
7. Основні види розподілу праці менеджерів і їхня відмінність.
8. Основні функції менеджерів.
9. Головні вимоги до професійної компетенції менеджерів, основні вміння, що визначають ефективність їхньої праці залежно від рівня керування.
10. Сутність, значення й завдання наукової організації праці на сучасному етапі.
11. Розвиток наукової організації праці за рубежом.
12. Становлення вітчизняної науки про організації управлінської праці .
 - a. Особливості розвитку ідей про наукову організацію праці в Росії й Україні;
 - b. Основні закони наукової організації виробництва й наукової організації праці;
 - c. Сутність поглядів представників організаційно - технічної концепції керування: А.А. Богданова, О.А. Єрманського, А.К. Гасшева й Е.Ф. Размировича;
 - d. Основні положення соціальної концепції керування П.П. Керісенцева, Н.А. Вишке, Ф.Р, Дунаєвського.
13. Принципи пошуків резервів у керуванні.
14. Основні види розділення управлінської праці: сутність і зміст.
15. Сутність і необхідність вертикального й горизонтального подолу праці.

16. Функціональний поділ праці (Ділова гра «Проектування матриці розподілу адміністративних функцій керування (РАФУ)»).
17. Розпорядницька робота менеджера.
18. Організація ефективної роботи команди фірми.
19. Ефективне використання робочого часу.
20. Принципи організації роботи менеджера.
21. Визначення пріоритетів розв'язуваних завдань.
22. Планування управлінської діяльності менеджера (перспективні й оперативні плани).
23. Сутність, функції, зміст нормування праці.
24. Значення нормування управлінської праці.
25. Принципи нормування праці.
26. Методи нормування витрат праці.
27. Аналіз використання часу.
28. Система планування часу менеджером.
29. Організація робочих місць.
30. Планування робочих місць.
31. Технічне оснащення робочих місць.
32. Удосконалювання умов праці.
33. Значення й роль інформації в роботі менеджера.
34. Види службових документів.
35. Вимоги до службових документів.
36. Організація роботи менеджера з документами.
37. Складання й оформлення документів.
38. Використання ЕОМ у роботі з документами.
39. Робота над текстом.
40. Тренування пам'яті.
41. Записна книжка керівника.
42. Ефективність ділового спілкування по телефоні.
43. Підготовча робота перед службовими відрядженнями.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамов Л. И., Манаенкова Э.А. Организация и планирование строительного производства. Управление строительной организацией: Учебник для вузов. — М.: Стройиздат, 1990.
2. Банасюкевич В. Организация документирования управленческого решения // Управление персоналом. - 1999. - № 3.
3. Беккер Г. Теория распределения времени // США. Экономика, политика, идеология. — 1996. — № 2.
4. Бишенков В.В. и др. Практикум по менеджменту. — СПб., 1992. - ч 88 с.
5. Брегг П.С. Формула совершенства. - СПб.: Наука, 1993.
6. Васильев В.М. и др. Управление в строительстве: Учебник для вузов. - М.: АСВ, 2001.
7. Ваше преуспевание в ваших руках / Д. Карнеги, Л.Дж. Питер, С.Н. Паркинсон, А. Блох. - М.: Республика, 1993. - 447 с.
8. Вейлл П. Искусство менеджмента: Пер. с англ. - М.: Новости, 1993.
9. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. - М.: Дело, 1994. - 320 с.
10. Гастев А.К. Как надо работать. - М.: Экономика, 1966. - 478 с.
11. Герберт Щ. Натуральная гигиена. - СПб.: Здоровье, 1993.
12. Глущенко Е.В. Теория управления // Учебный курс. - М.: Весник, 1997.
13. Деловое досье фирмы: краткое пособие по делопроизводству. - М.: ИВЦ «Маркетинг», 1993.
14. Деринг П. Хотите стать коммерсантом?: Пер. с нем. - М.: СП «Интерэксперт», Экономика, 1994. - 235 с.
15. Десслер Г. Управление персоналом: Пер. с англ. - М.: Бином, 1997.
16. Джей Э. Эффективная презентация: Пер. с англ. - Минск: Амалфея, 1996.
17. Дильман В. Большие биологические часы. - М.: Знание, 1987.
18. Димнет Э. Искусство думать: Пер. с англ. - М.: Вече, 1997. - 176 с.
19. Жариков Е.С. Вступающему в должность. - М.: Знание, 1985.
20. Законы успеха: Сборник / Пер. с англ. Н. Каныкина. - М.: Агентство «ФАИР», 1998.
21. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов: Сокращ. пер. с нем. / Науч. ред. и авт. предис. А.А. Журавлев. - М.: Экономика, 1990. .
22. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда: Учебное пособие. - Новосибирск: НГАЭиУ, 1997. - 256 с.
23. Иванченко В.А. Секреты вашей бодрости. - Минск: Высшая школа, 1991.

24. Касаткин С.Ф. Обратная связь в устном выступлении. - М.: Мысль, 1984.
25. Керженцев П.М. Принципы организации. — М.: Экономика, 1968. - 464 с.
26. Кнорринг В.И. Искусство управления: Учебник. - М.: БЕК, 1997.
27. Козырев В.М. Начни с управленческой культуры. - Екатеринбург, 1992.
28. Кольцов Н.А. Научная организация труда. - М.: Высшая школа, 1983.
29. Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело, 1996. - 352 с.
30. Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. - М.: Дело ЛТД, 1993.
31. Кузнецова Т.В. Место и значение секретаря в структуре управления // Управление персоналом. - 1998. - № 9.
32. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. - М.: Элник, 1995.
33. Лакейн А. Искусство успевать: Пер. с англ. - М.: Агентство «ФАИР», 1996.-320с.
34. Лебедева ММ. Вам предстоят переговоры. - М.: Экономика, 1993.
35. Левин А. Самоучитель работы на компьютере. М.: Колидж, 1997. - 622
36. Панасюк А.Ю. Вам нужен имиджмейкер? - М.: Дело, 1998. - 240 с.
37. Паркинсон Дж.Р. Люди сделают так, как Вы захотите. - М.: Новости, 1993.
38. Паркинсон С.Н., Рустомжи М.К. Искусство управления: Пер. с англ. - Л.: Лениздат, 1992. - 143 с.
39. Пил Н. Спасательный круг: Пер. с англ. - М.: Прогресс - Культура, 1994.
40. Поляков В.А. Технология карьеры. - М.: Дело, 1995.
41. Пономарев Л.Н. и др. Эффективность труда руководителя. - М.: Мысль, 1988.
42. Попов Г.Х. Техника личной работы. - М.: Советская Россия, 1979.
43. Резник С.Д., Бондаренко В.В. Рационализация труда управленческих кадров // Известия вузов. Строительство. - 1997. - №11.
44. Рогожин М.Ю. Документационное обеспечение управления. - М.: Изд-во «РДЛ», 2000.
45. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. Менеджмент организации: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 1995.
46. Сокова А.Н. Архивы и управление документацией за рубежом: Основные проблемы: Аналитический обзор. - М., 1989.
47. Таранов П.С. Золотая книга руководителя. - М.: Гранд, 1997. - 530 с.
48. Терещенко В.И. Курс для высшего управленческого персонала. - М.: Экономика, 1970. - 807 с.

- 49.Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала: Учебно-практическое пособие. - М.: Дело, 1998.
- 50.Удалов Ф.Е. Организация труда линейных руководителей. - Горький: Волго-Вятское кн. изд-во, 1985.
- 51.Уткин Э.А. Профессия - менеджер. - М.: Экономика, 1992
- 52.Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения // Управление персоналом. - 1998. - № 6.
- 53.Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: Учебно-практическое пособие. - М.: Интел-Синтез, 1997.- 352с.
- 54.Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. - М.: Финансы и статистика, 1989.
- 55.Хроленко А.Т. Самоменеджмент для тех, кому от 6 до 20. - М.: Экономика, 1996.
- 56.Человек и бизнес. Путь совершенства / Сост. А.И. Аппенянский. - М.: Барс, 1995.
- 57.Шебанова А. Вы поступаете на работу. - М.: ОАО Изд-во «Радуга», 1998.
- 58.Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой. Искусство менеджера. - 2-е изд., доп. — Минск: Амалфея, 1996.
- 59.Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. - Минск: Амалфея, 1997. - 288с.
- 60.Щипилина Л.А. Технология саморазвития менеджера: Учебное пособие. - Омск, 1998.
- 61.Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. - М.: Высшая школа, 2000. - 304 с.
62. Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор: Пер. с англ. - Минск: ТПЦ Полифакт, 1992. - 128 с.
- 63.Шрайнерк. Как снять стресс: 30 способов улучшить свое самочувствие за 3 минуты: Пер. с англ. / Предисл. Ю.В. Пахомова. - М.: Прогресс, 1993.
- 64.Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. - М.: Экономика, 1972.
- 65.Энкельман Н.Б. Преуспевать с радостью. - М.: Экономика, 1993 -395с.
- 66.Я сама справляюсь со стрессом/Автор-сост. Л.С. Вечер. - Минск: ООО «Кузьма», 1998. - 224 с.
- 67.Якокка Ли. Карьера менеджера: Пер. с англ. / Под общ. ред. С.Ю. Медведева. - М.: Прогресс, 1991.

Навчальне видання

Методичні вказівки для проведення практичних занять, виконання самостійної та контрольної роботи з навчальної дисципліни **«Організація праці менеджера»** (для студентів 4 курсу денної і 3 курсу заочної форм навчання напряму 0502 (6.030601) «Менеджмент»).

Укладачі: Віноградська Ольга Михайлівна,
Шевченко Вікторія Сергіївна,
Віноградська Наталія Сергіївна

Редактор *З. І. Зайцева*

Комп'ютерне верстання *Ю. П. Степась*

План 2009, поз. 488 М

Підп. до друку 18.12.2009 р.	Формат 60×84 1/16
Друк на ризографі.	Ум. друк. арк. 4,2
Зам. №.	Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:
Харківська національна академія міського господарства
вул. Революції, 12, Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 731 від 19.12.2001